

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

на тему **Управління інноваційним потенціалом підприємства
(на прикладі ТОВ «Адміксер ЮА»)**

Виконала:	студентка 6-го курсу, групи УІ-61М БРИНЬ ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА	_____
Науковий керівник:	к.б.н., доц., доцент кафедри менеджменту СИТНИК Н.І.	_____
Рецензент:	д.ф.-м.н., проф., завідувач кафедри промислового маркетингу СОЛНЦЕВ С.О.	_____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

**РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ – 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ – «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

БРИНЬ ОЛЕНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації: «Управління інноваційним потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Адміксер ЮА»)»

науковий керівник дисертації: Ситник Н.І., к.б.н., доц.

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: інноваційний потенціал компаній, що займаються рекламною діяльністю.

4. Предмет дослідження: принципи, оцінка та методи управління інноваційним потенціалом компанії.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст інноваційного потенціалу компанії;
- визначити методи оцінки інноваційного потенціалу на підприємстві;
- узагальнити науково-практичні методи до оцінки та управління інноваційним потенціалом підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «АДМІКСЕР ЮА» на предмет виявлення можливостей інноваційного потенціалу;
- оцінити проблеми, що уповільнюють розвиток інноваційного потенціалу підприємства та його управління;
- виявити головні складові інноваційного потенціалу та методів управління ним;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- запропонувати проект націлений на вдосконалення існуючого механізму роботи з інноваційним потенціалом;
- розрахувати ефект від впровадження проекту;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) структура інноваційного потенціалу підприємства;
- 2) показники інноваційної діяльності ТОВ «Адміксер ЮА»;
- 3) оцінка інноваційного потенціалу підприємства;
- 4) організаційна структура підприємства;
- 5) механізм стимулювання інноваційного потенціалу;
- 6) складові інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «Адміксер ЮА»;
- 7) управління інноваційним продуктом;
- 8) якісний та кількісний склад працівників підприємства;
- 9) зміст запропонованого проекту;
- 10) прогностичні наслідки впровадження запропонованого проекту на ТОВ «Адміксер ЮА».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Формування механізму інноваційного розвитку» у Науково-теоретичному журналі «Наука й економіка» (фахове видання);
- 2) Стаття «Проблеми та напрямки формування механізму розвитку» у Збірнику наукових праць учасників V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством»;
- 3) Тези «Особливості механізму інноваційного розвитку ПАТ «Інновація», участь у Міжнародній науковій інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності».

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	05.10.2017 – 30.11.2017	
2.	Дослідження теоретико- методичних засад інноваційного потенціалу підприємства	01.12.2017 – 31.12.2018	
3.	Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «АДМІКСЕР ЮА» на предмет виявлення інноваційного потенціалу та управління ним	01.01.2018 – 31.01.2018	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають управління інноваційним потенціалом та інноваційми в цілому	01.02.2018 – 14.02.2018	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму управління інноваційним потенціалом компанії	15.02.2018 – 28.02.2018	
6.	Формування механізму проекту управління інноваційним потенціалом підприємства	01.03.2018 – 31.03.2018	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	01.04.2018 – 30.04.2018	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.05.2018 – 06.05.2018	

Студент _____

Бринь О.О.

Науковий керівник дисертації _____

Ситник Н.І.

РЕФЕРАТ

Бринь О.О. Управління інноваційним потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Адміксер ЮА»).— Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація зі спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент інновацій». — Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Міністерство освіти і науки України, Київ, 2018.

Обсяг дисертації становить 119 сторінок. Основний текст дисертації містить 24 таблиці, 17 рисунків, 12 формул. Список використаних джерел налічує 65 найменувань та викладений на 6 сторінках.

Актуальність теми дослідження зумовлена уповільненням інноваційного розвитку потенціалу підприємства та важливістю удосконалення існуючого процесу управління інноваційним потенціалом.

Магістерська дисертація виконувалась відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в світовий економічний простір» (№ ДР 0114U001132).

Мета роботи — полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства.

Поставлена мета обумовлює вирішення наступних задач:

- дослідження теоретико-методичних підходів до висчення інноваційного потенціалу та управління ним;
- надання оцінки рівня інноваційного потенціалу на підприємстві;
- здійснити аналіз управління інноваційним потенціалом на підприємстві ТОВ «Адміксер ЮА»;
- дослідити організаційно-економічний стан на підприємстві;
- виявити слібки сторони в управлінській системі інноваційним потенціалом;
- запропонувати проект, що має на меті удосконалити управлінську систему інноваційним потенціалом;
- здійснити оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад управління інноваційним потенціалом підприємства.

У магістерській дисертації було використано сукупність загальнонаукових та специфічних наукових методів. Зокрема, такі як аналіз і синтез (фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства, аналіз інноваційної діяльності), індукція та дедукція (методи групування, метод синергії, бальний метод), метод логічного мислення та факторний аналіз.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості інноваційної діяльності підприємства, що дозволило виявити рівень інноваційного розвитку на підприємстві;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо поняття інноваційного потенцілу та управління інноваційним потенціалом;
- виявлено та узагальнено проблеми управління інноваційним потенціалом підприємства;
- удосконалено підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства, що займається рекламною діяльністю;
- виявлено слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства;
- запропоновані заходи для покращення стану складових інноваційного потенціалу підприємства;
- запропоновані засади управління інноваційним потенціалом на рівні складових та в цілому.

Практична значущість для підприємства полягає в тому, що запропонований проект та заходи пов'язані з ним вплинуть на управління інноваційним потенціалом, надасть можливості розвитку та підвищить конкурентоздатність підприємства. Вони дадуть ефект, що дасть змогу залишитися на лідируючих позиціях в сфері надання рекламних послуг.

Розроблені в магістерській дисертації на здобуття ступеня магістра рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення механізму фінансового розвитку інноваційного підприємства були представлені на розгляд ради директорів ТОВ «Адміксер ЮА», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства (акт впровадження №1 від 27.04.2018).

Апробація результатів роботи. Основні положення дисертації доповідались та обговорювались на науково-методологічних семінарах кафедри менеджменту протягом 2017—2018 років, а також на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: VIII—IX Всеукраїнських науково-практичних конференція «Сучасні підходи до управління підприємством», (м. Київ, 2017—2018 рр.).

Ключові слова: інноваційний потенціал, управління, управління інноваційним потенціалом, реклама, інтелектуальних потенціал.

Brin O.O. Management of the innovative potential of the enterprise (for example, Ltd "Admirer YA" .- Qualifying work on the rights of the manuscript.

Master's thesis on the specialty 073 "Management" specialization "Management of innovations". - National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky", Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2018.

The volume of the dissertation is 119 pages. The main text of the dissertation contains 24 tables, 17 figures, 12 formulas. The list of sources used includes 65 titles and is set out on 6 pages.

The urgency of the research topic is due to the slowing down of the innovative development of the company's potential and the importance of improving the existing process of managing innovation potential.

The master's dissertation was carried out in accordance with the plans of scientific research of the Department of Management on the theme "Innovative principles of development of industrial enterprises in the framework of integration into the world economic space" (№ ДП 0114U001132).

The purpose of the work is to reveal effective tools and to improve the practical recommendations for management of the innovative potential of the enterprise.

The stated purpose causes the following *tasks* to be solved:

- research of theoretical and methodological approaches to the presentation of innovation potential and its management;
- assessment of the level of innovation potential at the enterprise;
- carry out the analysis of management of innovative potential at the enterprise "LLC" Admirer YA ";
- to investigate the organizational and economic situation at the enterprise;
- to identify the elastic parties in the management system with the innovative potential;
- to propose a project aimed at improving the management system of the innovative potential;
- evaluate the proposed measures.

The object of the study is the process of managing the innovation potential of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological approaches and organizational principles of management of the innovative potential of the enterprise.

In the master's thesis a set of general scientific and specific scientific methods was used. In particular, such as analysis and synthesis (financial and economic analysis of enterprise

performance indicators, analysis of innovation activity), induction and deduction (grouping methods, synergy method, ball method), method of logical thinking and factor analysis.

The scientific novelty of the study is as follows:

- characteristic features of innovative activity of the enterprise have been determined, which allowed to reveal the level of innovation development at the enterprise;
- the existing theoretical positions concerning the concept of innovative potential and management of innovative potential are specified and deepened;
- problems of management of innovative potential of enterprise are revealed and generalized;
- the approach to management of innovative potentials of the enterprise engaged in advertising activity is improved;
- the weaknesses of the innovative potential of the enterprise were identified;
- proposed measures to improve the state of the components of the innovative potential of the enterprise;
- the proposed principles of management of innovative potential at the level of components and in general.

The practical significance for an enterprise is that the proposed project and its associated activities will affect the management of innovative potential, provide opportunities for development and enhance the competitiveness of the enterprise. They will have an effect that will allow them to stay in the leading positions in the field of providing advertising services.

The recommendations and proposals for improving the financial development mechanism of the innovation enterprise developed in the master's dissertation were submitted for consideration by the board of directors of LLC "Admirer YA", where the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals concerning management of the innovative potential of the enterprise was recognized (the act of introduction No.1 of 27.04.2018).

Approval of the results of work. The main provisions of the thesis were reported and discussed at the scientific and methodological seminars of the Department of Management during 2017-2018, as well as at all-Ukrainian scientific and practical conferences, in particular: VIII-IX All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Modern Approaches to Enterprise Management" (Kyiv) , 2017-2018 gg.).

Key words: innovative potential, management, management of innovative potential, advertising, intellectual potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	15
1.1. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення інноваційної діяльності компанії	15
1.2. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу	24
1.3. Механізм управління інноваційним потенціалом.....	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АДМІКСЕР ЮА».....	46
2.1. Аналіз інноваційної діяльності підприємства.....	46
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства	59
2.3. Проблеми розвитку інноваційного потенціалу підприємства.....	67
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АДМІКСЕР ЮА»	81
3.1. Аналіз існуючого механізму управління інноваційним потенціалом підприємства.....	81
3.2. Проект удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства.....	89
3.3. Економічна ефективність проекту удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства	100
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий досвід показує, що інновації не стоять на місці, спостерігається нарощування темпів розробок та нововведень. Ринок рекламних послуг в мережі інтернет має за основу постійні якісні зміни для монетизації ресурсів, що дає змогу постійно вводити інновації. Реклама – це також сфера послуг, які відрізняються від звичного там розуміння тим, що тут опрацьовуються саме інтелектуальна власність.

При постійному русі, потрібно встигати за світовими тенденціями та відстоювати своє місце на регіональному просторі. Для цього з'являється необхідність у вдосконаленні управління саме інноваційним потенціалом, який в свою чергу є основним у сегменті економіки для рекламних підприємств. Виконуючи всі норми законодавства та внутрішні правила потрібно чітко виділяти інноваційні процеси та процеси роботи з уже готовим продуктом, що зплинністю часу перестає бути інновацією. Велика конкуренція з боку іноземних компаній обумовлює необхідність до постійного оновлення методів менеджменту інновацій задля покращення показників продуктивності.

Питанням визначення сутності інноваційного потенціалу та методів його управління присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів: І.Т. Балабанов, А.В. Савчук, Л. Калишенко, В.А. Верба, І.В. Новікова, Л.І. Федулова, Д.І. Кокурін, В.Г. Чабан, О.С. Федонін та інших. Але деякі питання сутності та удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства залишаються недослідженими, тому що вибрана сфера вимагає більш нових підходів та рішень.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в рамках інтеграції в

світовий економічний простір» (№ ДР 0114U001132) – внесок автора полягає в обґрунтуванні інноваційного потенціалу підприємства, що надає рекламні послуги та виявленні методів ефективного управління цим потенціалом.

Метою роботи є визначення стану інноваційного потенціалу та удосконалення управління цим потенціалом, ґрунтуючись на оцінці стану інноваційності підприємства на сьогодні, розробивши проект, що дасть змогу вплинути на внутрішні процеси роботи підприємства та удосконалив вже існуючу організацію управління та системні процеси, які першочергово впливають на розвиток та конкурентоспроможність на ринку надання рекламних послуг.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретико-методичних підходів до вивчення інноваційного потенціалу та управління ним;
- надання оцінки рівня інноваційного потенціалу на підприємстві;
- здійснити аналіз управління інноваційним потенціалом на підприємстві ТОВ «Адміксер ЮА»;
- дослідити організаційно-економічний стан на підприємстві;
- виявити слабкі сторони в управлінській системі інноваційним потенціалом;
- запропонувати проект, що має на меті удосконалити управлінську систему інноваційним потенціалом;
- здійснити оцінку запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад управління інноваційним потенціалом підприємства.

Методи дослідження У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» було використано сукупність загальнонаукових та специфічних наукових методів. Зокрема, такі як аналіз і

синтез (фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства, аналіз інноваційної діяльності), індукція та дедукція (методи групування, метод синергії, бальний метод), метод логічного мислення, факторний аналіз та методологічний аналіз.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- визначено характерні особливості інноваційної діяльності підприємства, що дозволило виявити рівень інноваційного розвитку на підприємстві;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо поняття інноваційного потенцілу та управління інноваційним потенціалом;
- виявлено та узагальнено проблеми управління інноваційним потенціалом підприємства;
- удосконалено підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства, що займається рекламною діяльністю;
- виявлено слабкі сторони інноваційного потенціалу підприємства;
- запропоновані заходи для покращення стану складових інноваційного потенціалу підприємства;
- запропоновані засади управління інноваційним потенціалом на рівні складових та в цілому.

Практична значущість для підприємства полягає в тому, що запропонований проект та заходи пов'язані з ним вплинуть на управління інноваційним потенціалом, надасть можливості розвитку та підвищить конкурентоздатність підприємства. Вони дадуть ефект, що дасть змогу залишитися на лідируючих позиціях в сфері надання рекламних послуг.

Також, результати проведеного дослідження дадуть змогу виявити слабкі сторони в складових інноваційного потенціалу та управлінні ними, а саме: відсутність інвестицій сковує потужності компанії, відсутність повноцінної інноваційної політики та ін., як наслідок відбудеться нарощування темпів процвітання підприємства. Та дасть змогу покращити економічні показники, показники конкурентоспроможності та задоволеність працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Інноваційний потенціал як фактор забезпечення інноваційної діяльності компанії

У умовах поглиблення глобалізаційних процесів, прогресивного розвитку технологій, інтелектуалізації економіки важливим завданням компанії стає пошук способів розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу.

Взагалі, потенціал - це поняття, яке віддзеркалює не просто стан об'єкта, але й, що особливо важливо, одночасно сутність методологічних основ численності реальних процесів та явищ. Таке сполучення дає можливість адекватно відобразити не тільки ту чи іншу ситуацію, ті чи інші відносини, але й процеси і тенденції їх розвитку, а таким чином, ефективність функціонування економічної системи в цілому [1].

Інноваційний потенціал - це здатність до зміни, покращання, прогресу, а є джерелом розвитку. Доказом цьому може слугувати таке явище, як дифузія інновацій [2]. Так, застосування нового обладнання (яке є конкретним результатом інноваційного процесу, інновацією) веде до виготовлення нової продукції, яка в свою чергу, виходячи на ринок, є джерелом, фактором подальших змін. При цьому «ефект від тиражування інновацій зростає набагато скоріше самого тиражу» [3].

Тобто все те, що веде до інноваційного розвитку, має інноваційний потенціал. Він як би то стоїть на стику реальності, яка його характеризує, і майбутності, яка його визначає і в той самий час визначається їм.

Інноваційний потенціал існує в прихованому вигляді, він здатен накопичуватися й розвиватися на власній основі по мірі своєї реалізації. Він сам, розвиваючись, виявляє ще потужніші можливості до розвитку, є поштовхом до нього. Його така властивість впливу на систему пояснюється тим, що непізнане завжди більше вже вивченого, все тече, все змінюється, як правило, нове заміняє старе, що існує об'єктивна необхідність прямувати до найкращого.

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційного розвитку є його інноваційний потенціал [4]. Це поняття характеризує спроможність підприємства до створення інновацій. Інноваційний потенціал як поняття ввійшло до термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення. У наукових працях цей термін вживається, як правило, операційно під час вирішення інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлені специфічні визначення, які мало співвідносяться між собою [5].

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [6]. У широкому розумінні поняття «потенціал» – це засоби, ресурси, запаси, джерела і можливості, що є в наявності й можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети: виконання плану, вирішення проблем, досягнення результату якої-небудь соціальної системи у певній галузі [7].

Сучасна економіка запозичила термін «потенціал» із фізики, де він означає кількість енергії, яку накопичила система і яку вона спроможна реалізувати в роботі. Визначення промислового потенціалу можна сформулювати як сукупність засобів і предметів праці, робітників, їхніх

навичок, мотивів і стимулів, виробничих відносин, що склалися за багато років і перебуває у системній єдності [8].

Аналіз економічних аспектів поняття «інноваційний потенціал» виявляє широкий спектр підходів до його вивчення.

Розглянемо деякі з них:

1) інноваційний потенціал – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [9];

2) інноваційний потенціал містить невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів [10];

3) інноваційний потенціал регіону являє собою категорію особливого змісту, що включає не лише інноваційні ресурси й механізм їх використання в організаційно-господарській системі, а й активність інноваційних процесів у регіональній економіці [11];

4) у Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» «інноваційний потенціал» визначається як сукупність науково-технологічних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних та культурно-освітніх можливостей країни (галузі, регіону, підприємства тощо), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки [12].

Вивченням поняття «інноваційний потенціал» займалися на протязі багатьох років та займаються дотепер велика кількість вчених українського і всесвітнього простору, це означає, що питання розуміння інноваційного потенціалу є надзвичайно важливим для подальшого управління ним та вивчення його для різних сфер діяльності.

Наразі не встановлено єдиного визначення, яке б всеціло охоплювало аспекти даного поняття, адже кожен вчений відштовхується від різних першоджерел, що впливає на розуміння самого поняття, тож в таблиці 1.1. представлені трактування «інноваційного потенціалу» вчених, які використовуються найчастіше, що займаються дослідженнями цього поняття на

протязі багатьох років. Варто відзначити, що це лише незначний перелік визначень, які існують в економічному просторі.

Таблиця 1.1.

Сучасні теоретичні підходи щодо визначення інноваційного потенціалу компанії

<i>Автори</i>	<i>Трактування терміну «інноваційний потенціал компанії»</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
І.Т. Балабанов [13]	Інноваційний потенціал утворюють матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні ресурси, що застосовуються в інноваційній діяльності підприємства.
А.В. Савчук [14]	Інноваційний потенціал – це сукупність усіх його ресурсів, які можуть бути задіяними у процесі здійснення інноваційної діяльності.
Л. Мартюшева і В. Калишенко [15]	Трактують інноваційний потенціал підприємства як сукупність організованих в певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть при певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинниках інноваційного середовища бути спрямованими на реалізацію інноваційної діяльності з метою задоволення потреб суспільства.
В.А. Верба, І.В. Новікова [16]	Визначають інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому.
Л.І. Федулова [17]	Інноваційний потенціал – це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін.
Д.І. Кокурін [18]	Стверджує, що інноваційний потенціал містить невикористані приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів.
В.Г. Чабан [19]	Характеризує інноваційний потенціал підприємства як наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів.
О.С. Федонін [20]	Визначає інноваційний потенціал як сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Джерело: складено автором

Як бачимо, існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання. Але більшість керується так званим ресурсним підходом, тобто уявляє інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, виділяючи такі їх

елементи, як кадрова, інформаційно-методологічна, організаційна й матеріально-технічна складові.

Окремо можна виділити також фінансові ресурси, які забезпечують умови реалізації інших елементів і виконують роль їх кількісної оцінки. Усі складові частин мають бути узгоджені між собою і виконувати певні функції згідно з механізмом їх використання, який розробляється у надрах інноваційного менеджменту компанії. Фінансова складова інноваційного потенціалу, наприклад, забезпечує надходження коштів для виконання інноваційних процесів, створює стимули й умови для розроблення інновацій, впливає на вибір тематики інноваційних проектів відповідно до потреб функціонування і розвитку самої інноваційної сфери, сприяє ефективному формуванню витрат на інновації, реалізує необхідну еластичність надходжень фінансових ресурсів відповідно до протікання етапів інноваційного процесу та надає безпосередню підтримку кадрам, задіяним у виявленні та реалізації цього потенціалу, що пришвидшує темпи розвитку компанії, надаючи гарантії конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційний потенціал характеризують такими рисами [21]:

- 1) визначається реальними (реалізованими та нереалізованими) можливостями підприємства в сфері інноваційної діяльності;
- 2) наявність ресурсів не охоплює вміння розпоряджатися ними, процвітання та зростання приходять тільки до такого бізнесу, який систематично знаходить і розробляє свій інноваційний потенціал. Тому інноваційний потенціал підприємства суттєво залежить не лише від ресурсної забезпеченості, але й від спроможності менеджерів їх раціонально використовувати в фактичних умовах господарювання.

До інноваційного потенціалу також має належати поняття, яке характеризує внутрішню можливість самого інноваційного середовища, в якому перебуває підприємство, здійснювати цілеспрямовану діяльність із залучення конкретних господарських ресурсів, з їхньої раціональної переробки для формування інноваційного продукту [22]. Слід урахувати й зовнішні

економічні фактори, що впливають на інноваційний потенціал, такі як державна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів тощо.

Враховуючи викладене, доцільно подати таке визначення інноваційного потенціалу компанії, як сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.

У цьому визначенні сконцентровано сукупність інноваційних ресурсів, їх цільову спрямованість (задоволення потреб), а також враховується фактор інноваційного середовища.

В цілому інноваційний потенціал визначає можливості якісного рівня інноваційних перетворень на підприємстві і визначається охопленням тих чи інших стадій інноваційного циклу. Також існують різні точки зору щодо складових інноваційного потенціалу, які узагальнено представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Складові інноваційного потенціалу

<i>Автор</i>	<i>Складові інноваційного потенціалу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Ілляшенко С.М. [23]	Науково-технічна, інформаційна, кадрова та управлінська.
Гриньов А.В. [24]	Кадрова, матеріально-технічна, інформаційно-методологічна, організаційноуправлінська.
Козьменко С.М. [25]	Організаційно-управлінська, інтелектуальна, кадрова, фінансова, ринкова, технологічна, інформаційна, науково-дослідна, інтерфейсна.
Шипуліна Ю.С. [26]	Організаційно-управлінська, інтелектуальна, кадрова, фінансова, ринкова, технологічна, інформаційна, інтерфейсна, науково-дослідна.
Бондарчук М.К., Біленська Я.Р. [27]	Внутрішня (містить в собі інтелектуальну, фінансову та виробничу), зовнішня (ринкова), інформаційно-інтерфейсна.
Єжакова Н.В. [28]	Виробнича, технологічна, кадрова, організаційно-управлінська, маркетингова, науково-дослідна, інвестиційна, інформаційна.

Янченко З.Б. [29]	Цінності підприємства, бізнес-процеси, інноваційна культура, інноваційний клімат.
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено автором

Аналіз наведених підходів дозволяє стверджувати, що більшість науковців визначає складові інноваційного потенціалу з точки зору так званого ресурсного підходу, так, наприклад, підхід, який запропонований Д.І. Кокуріним у монографії «Інноваційна діяльність», передбачає виділення трьох складових інноваційного потенціалу – ресурсної, результативної та внутрішньої.

Так, ресурсна складова інноваційного потенціалу залежить від можливостей використання кожного одиничного господарського ресурсу в інноваційному процесі. Інтенсифікація інноваційної діяльності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсної складової, а значить, й інноваційного потенціалу загалом.

Головним принципом виділення ресурсних елементів потенціалу є їх функціональна роль в інноваційному процесі. Ця складова включає у себе матеріально-технічні, інформаційні, фінансові, людські ресурси, які у свою чергу теж поділяються на частини, наявні в безпосередньому зв'язку та взаємозалежності. Кожна зі складових відіграє важливу роль, впливаючи на якісну та кількісну оцінку інноваційного потенціалу [30].

Внутрішня складова інноваційного потенціалу – це так званий «важіль», який забезпечує дієздатність й ефективність функціонування інших його елементів. Її доцільно представити інститутами (суб'єктами інноваційної діяльності), які забезпечують: внутрішні процеси інноваційної діяльності (винахід і виробництво нового продукту); безпосереднє впровадження нових технологій; взаємозв'язок об'єкта дослідження (компанії) як з наукою, яка надає прогресивні ідеї і вже оформлені інноваційні розробки, так і з ринком, який споживає готовий продукт, а також методами, засобами організації управління течією інноваційного процесу [31].

Результативна складова віддзеркалює результат реалізації наявної можливості, тобто той реальний фактичний інноваційний продукт, отриманий в інноваційному процесі, тобто досягнений рівень потенціалу.

Доцільність виділення цієї складової підтверджується тим, що саме інноваційний продукт як результат інноваційних процесів обумовлює подальше не лише кількісне, але й якісне зростання інноваційного потенціалу системи (суб'єкта господарювання). Він сприяє розвитку ресурсної складової, якщо це продукт, внутрішньої частини інноваційного потенціалу, якщо це здійснена інновація в самій інноваційній сфері. Він несе в собі потенційно нові можливості, виводить на новий рівень функціонування інноваційний потенціал у цілому. Результативна складова інноваційного потенціалу являє собою цільову характеристику цієї категорії, що проявляється в потоках інноваційної продукції, головним чином, забезпечуючи його відтворення [32].

Для найбільш ефективного використання інноваційних можливостей підприємства та максимізації результатів роботи у вартісному виразі важливе значення має розуміння усіх доступних шляхів нарощування потенціалу компанії, а також здатність адекватно оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на процес формування інноваційного потенціалу.

Таким чином, інноваційний потенціал є складною, динамічною, ієрархічною і стохастичною системою, що складається з цілої низки взаємопов'язаних складових представлених на рис. 1.1



Рис. 1.1. Інноваційний потенціал

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Всі елементи представлені на рис.1.1 дуже важливі для розуміння поняття «інноваційний потенціал».

Тож далі варто розглянути детальніше кожен з представлених елементів, а саме:

1) **кадрова складова** – це трудові можливості компанії, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. У рамках цього елементу можна виділити окремими блоками інтелектуальний та креативний потенціали, адже здатність працівників до новаторської діяльності, рівень їх кваліфікації та професіоналізму є важливими каталізаторами інноватизації суб'єкта;

2) **технологічно-виробнича складова** – включає в себе засоби виробництва, природні ресурси, нематеріальні активи підприємства в якості технологічної бази для впровадження нових досягнень науки та техніки;

3) **організаційно-управлінська складова** – сукупність організаційних навиків менеджерів підприємства, управлінські можливості для розробки та впровадження інноваційних досягнень в роботу;

4) фінансова складова – включає в себе шляхи фінансового забезпечення інноваційної діяльності як за рахунок оптимізації структури власного капіталу, так і за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування;

5) інвестиційна складова – є елементом фінансової, однак, враховуючи важливість інвестиційних коштів при розвитку інноваційного потенціалу (як коштів власників, нерозподіленого прибутку компанії, так і коштів зовнішніх інвесторів), доцільно виділяти її окремим елементом;

6) маркетингова складова – ресурси та можливості по просуванню інноваційного продукту або послуги на ринок.

Інноваційний потенціал – це багатоскладова динамічна система створення, накопичення й інтерпретування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових досліджень в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління підприємством [33].

Отже, потенціалом організації у широкому розумінні можна вважати її здатність до стабільної діяльності в межах обраної стратегії і спроможність своєчасно та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас з розвитком потенціалу відбувається розвиток компанії і її підрозділів, а також усіх елементів її системи. Але досить часто ті компанії, що змогли налагодити стабільне надання послуг та виробництво за певних умов, стикаються зі значними труднощами під час зміни цих умов унаслідок інертності елементів свого внутрішнього середовища. Таке відставання в темпах і термінах змін спричиняє ослаблення конкурентних позицій компанії, втрату нею частки ринку, тому в межах потенціалу організації слід вирізняти її інноваційний потенціал.

1.2. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу

Оцінку інноваційної активності компанії з метою використання ресурсів та резервів реалізації стратегії технологічного розвитку проводять на основі сукупності показників, що характеризують можливості підприємства в освоєнні певних видів інновацій.

Основними складовими інноваційного потенціалу підприємства є ринковий потенціал, техніко-технологічний, кадровий, фінансовий, інформаційний, мотиваційний, маркетинговий та науково-дослідний потенціали. Саме виділення й аналіз цих окремих складових інноваційного потенціалу є умовою достатності його загальної оцінки [34].

З погляду методичних розробок досліджуваної проблеми можна виділити такі три основні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства, як прогностичний, діагностичний та міжгосподарський порівняльний.

Прогностичний підхід припускає формування концептуальної моделі інноваційного потенціалу компанії, яка включає поелементні моделі науково-інформаційної, матеріально-технічної, кадрової і фінансової складових. Для оцінки стану необхідно зіставити концептуальну модель з фактичним станом аналізованого об'єкту, рухаючись від фактичного стану до концептуальної моделі, пов'язаної з виявленням втрат, недовикористаних можливостей [35].

Основна мета діагностичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу компанії - виявлення зв'язку «причина - слідство» і «приватне - ціле».

Міжгосподарський порівняльний підхід має велике значення при оцінці інноваційного потенціалу на зіставних підприємствах. Але для правильного порівняння необхідно добитися зіставності показників.

У табл. 1.3 наведено ряд підходів до оцінки стану інноваційного розвитку компаній. Більшість науковців [36, 37, 38], акцентують увагу на ресурсному підході, який, як і всі інші має певні недоліки. Зокрема, не повністю враховує та відображає синергетичний ефект від системного використання та розвитку інноваційного потенціалу компанії. Саме тому автором пропонується при оцінці стану інноваційного розвитку підприємства враховувати і складові-каталізатори, а саме: ринкову складову, організаційно-управлінську складову,

інноваційну культуру, які ґрунтовно характеризують інноваційний менеджмент та маркетинг в компанії.

Таблиця 1.3.

Існуючі підходи до оцінки стану інноваційного потенціалу компаній

<i>Автор</i>	<i>Складові елементи оцінки інноваційного розвитку компаній</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Перерва П.Г., [39]	Організаційно-управлінська, ринкова, науково-технічна та виробнича; в кінці визначається інтегральний показник для кожної складової та загальний інтегральний показник, що характеризує інноваційний потенціал компанії.
Крамський Д.Ю., [40]	Наведені п'ять основних складових інноваційного розвитку, за якими формуються відповідні системи показників: загальні показники, виробничо-технологічні показники, трудові показники, маркетингові показники, товарні показники; за кардою групою розраховуються інтегральні показники.
Бланарь О.В., [41]	Застосування одного з матричних методів, а саме методу балів.
Малюта Л.І., [42]	Ресурсна, технологічна та ринкова, кожна з яких охоплює відповідну систему показників; в кінці визначається інтегральний показник інноваційного розвитку компанії.

Продовження табл. 1.3.

<i>1</i>	<i>2</i>
Губенко В.І., Колодько Т.Г. [43]	Пропонується оцінку інноваційного потенціалу здійснювати за такими функціональними блоками: виробництво, розподіл і збут продукції; організаційна структура і менеджмент; маркетинг; фінанси; в кінці за кожним блоком розраховується інтегральний показник.
Лазарева Є.В., Бутенко А.І. [44]	Кадрова, науково-дослідна, виробнича, ринкова, інформаційна, фінансова.

Джерело: складено автором

Отже, існуючі в науковій літературі методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу компаній мають такі види оцінки:

1) Прогностична. В її основі ідея формування концептуальної моделі інноваційного потенціалу суб'єкта господарювання, яка включає поелементні моделі оцінки науково-технічної, інформаційної, матеріальної, кадрової,

фінансової та інших складових інноваційного потенціалу; підхід базується на зіставленні концептуальної моделі з фактичним станом аналізованого об'єкта дослідження, рухаючись від фактичного стану до концептуальної моделі, пов'язаної з виявленням утрат, недовикористаних можливостей тощо;

2) Діагностична. Використовується на ранніх стадіях реалізації інноваційних проектів та дозволяє виявити причини збоїв в управлінні процесом реалізації проектів, дає змогу завчасно розробити методи їх усунення;

3) Порівняльна. Використовується для виявлення сильних та слабких сторін компанії відносно конкурентів; особливість даного підходу полягає у необхідності вдалого вибору бази порівняння (зіставності показників), що значною мірою визначатиме ефективність проведення дослідження; в даному контексті можна використати елементи концепції бенчмаркінгу, яка базується на ретельному вивченні досвіду найпотужнішого та найуспішнішого в галузі конкурента;

4) Детальна. Базується на формуванні системи показників, що характеризують інноваційний потенціал; даний підхід є своєрідною комбінацією вищезазначених видів оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Зазначимо, детальний підхід до оцінки інноваційного потенціалу є найбільш вживаним, що наочно видно з табл. 1.3 та висновків науковців у роботах [45]. Якісно побудована система показників дозволяє враховувати синергетичний ефект від системного використання та розвитку інноваційного потенціалу через комплексну оцінку всіх його складових.

Важливим є те, що детальний підхід застосовують в основному на стадії виявлення та формування інноваційного потенціалу. Результатом застосування детального підходу є визначення готовності й здатності компанії до реалізації інновації. Діагностичний підхід застосовують для інтегральної оцінки поточного стану підприємства, щодо всіх або групи складників інноваційного потенціалу [46].

Оскільки один і той же потенціал не можна використовувати однаково ефективно для вирішення якісно різнорідних проблем, процес формування і

подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якої компанії повинен бути цілеспрямованим і базуватися на системних позиціях, але при цьому слід ураховувати особливості проблеми.

Однією з головних компонентів інноваційного потенціалу підприємства є професійний кадровий склад, який в економічній теорії представлений як інноваційний потенціал персоналу (ІПП). Розкрити творчі здібності трудового колективу, кожного окремо взятого співробітника і спрямувати ці здібності на досягнення цілей – головне завдання керівника колективу. Інноваційний потенціал персоналу – це здатність працівників виробляти й ефективно реалізовувати свої і сторонні інновації та проекти [47]. Вимірювання, кількісна оцінка інтелектуального, професійного, освітнього та інших якісних характеристик потенціалу персоналу – досить складне завдання, для його виконання найчастіше застосовують експертні підходи на основі інтерв'ю, анкетування керівників, власників підприємств та провідних менеджерів [48].

Кадровий потенціал характеризує забезпеченість інноваційного процесу людськими ресурсами, кваліфікаційну та вікову структуру персоналу, задіяного в створенні і розповсюдженні інновацій. Кадровий потенціал визначають наступні показники [49]:

- Чисельність, структура і склад персоналу

$$Ч_{ИП_1} = \frac{Ч_{ИП}}{Ч_{П}} 100\% \quad (1.1),$$

де - $Ч_{ИП_1}$ частка персоналу, задіяного в інноваційні проекти підприємства, чол.;

$Ч_{ИП}$ - загальна чисельність персоналу, задіяного в інноваційні проекти підприємства, чол.;

$Ч_{П}$ - середньооблікова чисельність персоналу по підприємству, чол.

При цьому велике значення має частка науково-технічних фахівців у загальній чисельності персоналу, задіяного в інноваційних проектах підприємства:

$$q_{HTC1} = \frac{q_{HTC}}{q_{ИП}} 100\% \quad (1.2),$$

Де q_{HTC1} - чисельність науково-технічних фахівців (розробників), чол.

Логічно припустити, що інноваційний розвиток залежить від науково-технічного розвитку. Інноваційну діяльність вважають результатом науковотехнічної та інтелектуальної діяльності, тобто інновації перетворюються на конкретний продукт для ринку в основному у виробництві. Тому перспективи розвитку виробництва в сучасних економічних умовах не можна розглядати без урахування інноваційної та науково-технічної діяльності підприємств, оскільки ця діяльність як основний чинник розвитку перетворює просто виробництво продукту на конкурентоспроможне підприємство.

Інформаційний потенціал оцінюється наступними показниками [50]:

- сукупністю інформації з інноваційної діяльності, науково-технічної, правової літератури.
- Інноваційними можливостями в області комунікації; комп'ютерними системами.
- Системою захисту інформації та ін.

Метод оцінки інноваційного потенціалу підприємств сфери надання рекламних послуг з урахуванням особливостей та специфіки діяльності подано нижче (табл. 1.4). Економічні категорії, що мають різну основу (якісну і кількісну), необхідно приводити до загального знаменника для розрахунку інтегральних індексів [51].

Таблиця 1.4.

Підхід до оцінки інноваційного потенціалу для підприємств

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату	Характеристика
----------	--------------------	--------------------------	----------------

		стратегії	
1	2	3	4
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}$, де B_i – інтелектуальна власність; A_{na} – інші позаоборотні активи.	$K_{ic} \geq 0,10$ стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{\Pi_n}{\mathcal{Q}_n}$, де Π_n – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; \mathcal{Q}_n – середня чисельність працівників підприємства, осіб.	$K_{np} \leq 0,19$ 0,15 – стратегія послідовника	Характеризує професійно кадровий склад підприємства

Продовження таблиці 1.4.

1	2	3	4
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{nv})	$K_{nv} = \frac{O_{\partial n}}{O_{\partial n}}$, де $O_{\partial n}$ – власність обладнання дослідно-приборного призначення, грн. $O_{\partial n}$ – вартість обладнання вир.пр. грн.	$K_{nv} \leq 0,24$ 0,20 – стратегія послідовника	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького призначення, машин та обладнання, пов'язаних з технологічними інноваціями у загальній вартості
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{ot})	$K_{ot} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{cp}}$, де $O\Phi_n$ – вартість нових введених основних фондів, грн. $O\Phi_{cp}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.	$K_{ot} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничо-технологічних ліній

Коефіцієнт впровадження нової продукції (K_{en})	$K_{en} = \frac{BP_{nn}}{BP_{zag}},$ де BP_{nn} – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн. ; BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.	$K_{om} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	Характеризує спроможність підприємства до впровадження інноваційної продукції
Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{iz})	$K_{iz} = \frac{I_{dn}}{I_{zag}},$ де I_{dn} – вартість наук.-дослідн. та навч.-методичних інвестиційних проектів, грн.; I_{zag} – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.	$K_{om} \geq 0,35$ – 0,40 стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями

Джерело: складено за даними [52]

За одержаною оцінкою розраховують незалежні інтегральні показники, будують їх графічно та визначають найбільшу площу показника. Виходячи з розрахунків, роблять висновок про вагу тих чи інших критеріїв в управлінні інноваційним потенціалом. У разі отримання низької оцінки обирають напрямки для стимулювання розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Що стосується оцінки фінансового стану підприємства, він проводиться на основі оцінок таких показників [53]:

- 1) платоспроможності (для її оцінки доцільно застосовувати коефіцієнти ліквідності і покриття);
- 2) кредитоспроможності;
- 3) фінансової стійкості;
- 4) рівня рентабельності активів і власного капіталу (його оцінка необхідна для виявлення додаткових можливостей підприємства);

5) інвестиційних ризиків.

Серед напрямків, що сприяють активізації інноваційної діяльності та розвитку інноваційного потенціалу у сфері послуг, можуть бути обрані такі [54]:

- 1) активізація інвестиційної діяльності в країні (збільшення обсягу як вітчизняних, так і закордонних інвестицій у розвиток науки та техніки);
- 2) забезпечення реалізації науково-технічних розробок, тобто впровадження інновацій;
- 3) формування ефективного механізму відбору інноваційних проектів;
- 4) стимулювання творчості науково-технічних працівників;
- 5) розвиток інфраструктури інноваційної діяльності (технополіси, технопарки, «інкубатори» середнього та малого бізнесу, консалтингові фірми тощо).

Важливе значення для формування інноваційного потенціалу організації має потенціал інноваційного менеджменту. Накопичений досвід у різних за рівнем розвитку країнах світу свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління, тобто здатність управлінської ланки оперативно приймати рішення, визначати правильні інноваційні цілі, ціннісні орієнтири і координувати виконання завдань та функцій, об'єднавши колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою цільовою орієнтацією на розроблення і впровадження нових ідей, тобто спільну творчу працю. Саме ця складова інноваційного потенціалу визначає готовність суб'єкта до реалізації інноваційних проектів [55].

Основу інноваційного потенціалу компанії становлять кадрові і матеріально-технічні складові, а також наявність науково-технічної та інтелектуальної власності. Особливо важливою є наявність кадрів спеціалістів і вчених, що забезпечують інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями. Саме цій складовій інноваційного

потенціалу має приділятися головна увага в стратегії її підтримки, розвитку і перебудови.

Як демонструє світовий досвід, передові фірми розвинених країн під час управління інноваціями використовують комплекс прогресивних систем загального управління, що позитивно впливає на інноваційну сферу діяльності будь-якої організації. Серед цих систем слід назвати такі [56]:

- системи стратегічного планування;
- системи активізації персоналу (включаючи системи участі у власності, прибутках і управлінні);
- системи раціоналізації, збагачення праці і ротації;
- сучасні системи забезпечення матеріальними запасами (у тому числі системи «точно-в-строк» тощо);
- субпідрядних відносин з постачальниками комплектуючих виробів; комплексного управління якістю;
- логістичні системи управління;
- системи трансфертного управління інноваціями.

Ці системи взаємопов'язані і створюють можливість для підвищення потенціалу інноваційного менеджменту. Сьогодні практика інноваційного управління є одним із найважливіших засобів накопичення потенціалу сприйнятливості компанії до нововведень і творчого потенціалу через залучення не тільки здібних наукових і технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей, а й усіх співробітників організації. Ідею може подати кожний працівник підприємства. Створюється база ідей і, як свідчить передовий досвід провідних фірм світу, вона перетворюється на головний актив компанії - один з основних елементів наукового потенціалу. Оцінка й аналіз рівня інноваційного потенціалу дозволяє конкретно планувати заходи, ставити цілі і способи їх досягнення, що, в свою чергу, є однією з найважливіших умов втілення системного підходу до впровадження інновацій, розвитку творчої активності кадрів [57].

Враховуючи, що частина показників може мати тільки якісну оцінку, для аналізу стану інноваційного потенціалу компанії можна використовувати бальну оцінку його елементів. Така оцінка здійснюється за допомогою розробленої шкали балів кожного показника і коефіцієнтів, які визначають важливість кожного елементу у встановленні рівня інноваційного потенціалу. Відповідно до цієї методики кожному з перерахованих вище елементів інноваційного потенціалу (і таким, що визначаються за допомогою коефіцієнтів, і другим) присвоюється відповідна бальна оцінка (табл. 1.5):

Таблиця 1.5.

Шкала використання елементу потенціалу

Бал	Значення
1	2
0 балів	зовсім не використовується потенціал елементу
1 бал	низький рівень використання потенціалу елементу
2 бали	середній рівень використання потенціалу елементу
3 бали	високий рівень використання потенціалу елементу

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Ці показники групуються за відповідною ознакою і кожній групі присвоюється певне значення вагового коефіцієнта, який визначається за допомогою експертів, які мають досвід у відповідній сфері, приклад представлено в табл.1.6. За результатами аналізу робиться висновок про можливість підприємства здійснювати ті чи інші інновації або про необхідність розвитку тієї чи іншої складової інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1.6.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Складові	Параметри	Коефіцієнт вагомості	Оцінка	
			бали	зважена оцінка
1	2	3	4	5
1. Можливості інтелектуального потенціалу	1.1. Рівень використання потенціалу в компанії		3	
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій в розрізі потенціалу		2	
	1.3. Рівень гнучкості інтелектуального потенціалу		1	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		3	
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін		1	

	на підприємстві			
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		1	
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,18	6	0,08
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції		1	
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції		0	
	3.3. Рівень використання розробок		1	
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками		1	
Підсумкова оцінка		0,17	3	0,51
4. Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу послуг		2	
	4.2. Гнучкість цінової політики		1	
	4.3. Рівень використання реклами		1	
	4.4. Ефективність системи збуту		2	
Підсумкова оцінка		0,16	6	0,96
5. Організаційні можливості	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури		1	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку		1	
	5.3 Рівень компетенції керівників		2	
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		1	
Підсумкова оцінка		0,16	5	0,80
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		1	
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		3	
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності		3	
	6.4. Фінансова стійкість підприємства		2	
Підсумкова оцінка		0,17	9	0,53

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Узагальнюючі питання оцінки інноваційного потенціалу підприємства, його інноваційної активності, спроможності і готовності до інноваційної діяльності можна визначати основні етапи проведення такої оцінки [59]:

- 1) описання проблеми розвитку компанії;
- 2) постановка завдань щодо програми вирішення проблеми;
- 3) описання системної моделі діяльності компанії (розкривається внутрішнє і зовнішнє середовище, групи факторів впливу на інноваційну діяльність);
- 4) оцінка ресурсного потенціалу стосовно поставлених завдань;

5) оцінка організаційного потенціалу і техніко-організаційного рівня виробництва;

6) інтегральна оцінка потенціалу компанії, його готовність вирішувати поставлені завдання, формулювання загальних висновків за результатами аналізу;

7) визначення основних напрямів проекту підготовки компанії для досягнення необхідного потенціалу, складання завдань на розробку проекту.

Отже, методів оцінок інноваційного потенціалу підприємства в економічному світі сьогодні досить багато, важливо розуміти на якій стадії прогресу знаходиться компанія, щоб правильно визначити елементи дослідження, та отримання максимальних результатів задля значного прогресу в середині компанії, колективу та технологій, що розвиває сфера діяльності.

1.3. Механізм управління інноваційним потенціалом

Механізм розвитку інноваційного потенціалу підприємств складається з декількох стратегічних складових. Кожна з виділених стратегій має свої форми і методи управління, які забезпечують досягнення поставленої мети. Технології управління, до яких відносять процедурні, організаційні, інформаційні, технічні аспекти реалізації стратегій, є предметом інновацій у зв'язку з використанням нововведень у дослідженні ринку, розробленні нового продукту, техніко-технологічному оновленні виробництва [45].

Інноваційний потенціал підприємства є результатом наявності ресурсів (що характеризують кількість і якість факторів виробництва в певних умовах), залучених для досягнення поставлених цілей за допомогою існуючих методів регулювання і координації діяльності суб'єкта господарювання на засадах соціального менеджменту. Тобто це характеристика ресурсної готовності підприємства здійснювати тактичне й стратегічне управління інноваційною

діяльністю. Разом з тим дослідження сутності інноваційного потенціалу неможливе без розгляду його взаємозв'язку й взаємозалежності від інших складових загального потенціалу підприємства.

Потенціал підприємства включає фінансовий, виробничо-технологічний, економічний, науково-технічний і кадровий потенціал, які з інноваційним потенціалом утворюють діалектичну єдність, що створює передумови для подальшого економічного розвитку. Так, інноваційний потенціал, як зазначалося раніше, необхідно розглядати як сукупність трьох компонентів, одним із яких є ресурси. Крізь призму складових загального потенціалу підприємства ресурси є стрижнем фінансового потенціалу (фінансові ресурси), кадрового потенціалу (трудові ресурси). Крім того, можливості кожного члена трудового колективу підприємства ефективно виконувати свої посадові обов'язки є компонентою науково-технічного потенціалу. Тобто має місце взаємопроникнення складових потенціалу компанії, що накладає відбиток на розвиток сутності поняття «інноваційний потенціал підприємства» [37].

Інший аспект інноваційного потенціалу полягає в урахуванні специфіки інноваційної діяльності та інноваційних процесів, які в результаті створюють можливості для реалізації інноваційного потенціалу. Тобто інноваційний потенціал необхідно розглядати не лише з позицій ресурсного забезпечення і взаємозв'язку, взаємозалежності від інших компонентів загального потенціалу підприємства, але й з позицій здатності створювати й комерціалізувати нововведення. Інноваційний потенціал підприємства необхідно досліджувати за стадіями інноваційного процесу конкретного підприємства з погляду можливості задоволення суспільних і особистих потреб через створення нових зразків продукції, технології та ін. З урахуванням неоднорідності видових проявів інноваційного потенціалу необхідно пояснити, що специфіка досліджуваного поняття полягає в можливості як явної реалізації здатностей компанії до впровадження нововведень, так і в прихованих можливостях, що в даний час не використовуються, особливо, що стосується кадрового потенціалу.

Адже, у нас час знання – це найбажаніша винагорода та найважливіший фактор прогресу.

Зазначені характеристики можуть мати як фактичний результат, так і запланований, або бажаний за тих чи інших макроекономічних та внутрішніх умов суб'єкта господарювання. За типологією інновацій, що будуть запроваджуватися або діють на сьогодні, інноваційний потенціал доцільно розглядати з позицій орієнтації на задоволення потреб конкретного працівника/споживача або на розвиток науково-технічного прогресу. За переважним змістом інноваційний потенціал може бути спрямований на розроблення і впровадження продуктових, технологічних, управлінських, соціальних та інших типів інновацій, що необхідно враховувати протягом здійснення етапів і стадій створення нововведень.

Таким чином, під інноваційним потенціалом підприємства необхідно розуміти сукупність процесів, пов'язаних із здійсненням інноваційної діяльності в поточному й стратегічному періодах, що вимагають залучення як традиційних ресурсів, так і інноваційних, які використовуються для забезпечення інноваційного шляху розвитку підприємства, у результаті чого створюється система нововведень або окремі інновації різного рівня. Такий складний об'єкт управління вимагає специфікації концепції управління ним із метою досягнення системи цілей підприємства, у тому числі цілей управління інноваційним потенціалом [58].

Оскільки підприємства як самостійні суб'єкти господарювання мають право обирати методи управління інноваційним потенціалом, то необхідно перш за все проаналізувати особливості існуючих підходів до управління крізь призму сутності інноваційного потенціалу. У сучасних умовах набули широкого використання три основних методологічних підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний.

Системний підхід передбачає використання принципу системності, тобто дослідження інноваційного потенціалу як сукупності взаємозв'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле, в умовах впливу факторів

зовнішнього середовища. Інноваційний потенціал, як було показано вище, має певну кількість його видових проявів, що є взаємозв'язаними в рамках конкретної виробничої системи, а також є результатом і чинником інших складових потенціалу підприємства. Так, наприклад, створення і реалізація інноваційного потенціалу неможлива без використання фінансової бази підприємства, оскільки на всіх стадіях інноваційного процесу необхідною умовою є наявність визначеної кількості різних джерел фінансування залежно від умов їх залучення і використання [55].

Однак наявність лише фінансових ресурсів не означатиме достатньої умови створення і реалізації інноваційного потенціалу, оскільки вимагатиме певної матеріально-технічної бази в умовах розвитку науково-технічного прогресу (результат впливу факторів макросередовища), створення відповідної команди, яка буде здійснювати створення і комерціалізацію нововведення (результат дії чинників соціального й демографічного оточення підприємства, купівельної спроможності споживачів, ефективності управління інноваційною діяльністю). Тобто інноваційний потенціал є системою і до нього в повній мірі необхідно використовувати системний підхід для структуризації управління на рівні підприємства. Мета управління інноваційним потенціалом повинна представлятися в розрізі двох аспектів – ресурсів, що використовуються для створення і реалізації інноваційного потенціалу підприємства, а також видових проявів інноваційного потенціалу. Причому ці два об'єкти управління є невіддільними одне від одного.

Використання лише системного підходу до структуризації управління інноваційним потенціалом підприємства є недостатнім, оскільки він спрямований лише на дослідження об'єкта управління, залишаючи поза увагою детальний аналіз факторів макрооточення підприємства, методів, функцій та складових управлінського впливу на інноваційний потенціал суб'єкта господарювання. Дослідження цих складових доцільно за умови застосування процесного підходу. Розглядаючи управління інноваційним потенціалом як процес, необхідно акцентувати увагу передусім на послідовності дій,

спрямованих на досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом підприємства. Це, у свою чергу, вимагає їхньої постановки, що і становить різницю між системним і процесним підходами [40].

За таких умов, як відзначають науковці, процес управління інноваційним потенціалом підприємства має низку переваг, що спрощують практичне застосування науково-методичних розробок: спрямованість на досягнення встановленої мети, прозорість самого процесу управління, гнучкість та адаптивність системи до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. При цьому сам процес управління інноваційним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій – організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання за рахунок впливу суб'єкта управління на об'єкт наявними методами управління.

Базовим у ситуаційному підході є визначення поняття ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на компанію у визначений час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найкращі способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цієї ситуації [58].

Ефективність роботи організації залежить від великого числа змінних, в яких виділяються внутрішні і зовнішні складові.

До основним внутрішнім змінним організації відносяться ситуаційні чинники, діючі всередині організації. У їх числі - цілі, завдання, структура, техніка і технологія, люди. Внутрішні змінні формуються під впливом управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили компанію [60].

Однак у сучасних умовах облік тільки внутрішніх чинників абсолютно недостатній. Функціонуючі організації відчують значний вплив чинників зовнішнього середовища (стимулюючих або лімітують), які, в свою чергу, чинять великий вплив на внутрішні змінні організації.

Ситуаційний підхід розширив погляд на організацію як систему управління, піддавану впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Відстежувати і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі особливо актуально в даний час. Ефективність роботи організації, а іноді і її існування залежить від того, наскільки вона здатна адаптуватися до змін навколишнього середовища, динаміка якої неминуче зростає.

Отже, ми розуміємо, що залежно від ситуації та цілей компанії актуально використовувати один з перелічених підходів до управління інноваційним потенціалом. Але на нашу думку, для кращого ефекту слід застосовувати всі три методи для отримання синергетичного ефекту.

Відповідно до сутності інноваційного потенціалу функція планування в контексті управління ним повинна являти собою насамперед обґрунтування цілей створення і реалізації інноваційного потенціалу як тактичного, так і стратегічного характеру. До стратегічних цілей управління інноваційним потенціалом слід перш за все віднести забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, оскільки впровадження нововведень сприятиме зміцненню положення компанії в умовах конкурентної боротьби. Система тактичних цілей повинна повною мірою відповідати поставленій меті. Це можливо лише за умови виконання принципу безперервності побудови планів, що створюватиме підґрунтя поступального розвитку інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання [59].

Однак сама по собі функція планування інноваційного потенціалу не забезпечує досягнення поставлених цілей, оскільки для цього необхідно залучати певні ресурси, які складають економічну природу досліджуваного поняття. Разом з тим наявні ресурси необхідно спрямовувати на досягнення тих цілей, які визначені на певний період і в достатньому обсязі, що вимагає функції організації управління інноваційним потенціалом підприємства у вигляді створення відповідної структури: підрозділів підприємства з делегуванням їм відповідних повноважень, визначення відповідальних і обґрунтування прав розпорядження і використання ресурсів для досягнення

тактичних і стратегічних цілей управління інноваційним потенціалом підприємства.

Визначення структурних підрозділів підприємства й відповідальних виконавців управління інноваційним потенціалом підприємства вимагатиме на подальших етапах обґрунтування системи мотивації праці для створення умов зацікавленості в результатах наукових і практичних розробок, пов'язаних зі створенням нововведень або виконанням відповідних робіт, спрямованих на досягнення інноваційного розвитку підприємства. Тобто сутність даних дій покликана вирішити проблеми, що виникають у процесі створення й ефективного використання інноваційного потенціалу компанії [60].

Стимулювання компаній, щодо розвитку інноваційного потенціалу – це завжди створення зацікавленості конкретних людей (вищих керівників) у певних діях на користь інтересів общини або держави, при збереженні власних інтересів [58].

Стимулювання підприємств означає появу мотивації у вищих керівників, коли вони убачають не тільки особистий інтерес, але й інтерес для розвитку компанії, коли разом з виникненням зацікавленості кожного працюючого у виконанні своєї роботи виникає зацікавленість власників в інвестуванні засобів у певний проект, пов'язаний з інноваційним розвитком і функціонуванням організацій.

Стимулювання розвитку інноваційного потенціалу підприємств у визначеному вище контексті може досягатися різними шляхами (рис. 1.2.). Проте слід визначити два напрями такого стимулювання [59]:

- по-перше, створення стимулу для власників (приватних або акціонерів) з погляду отримання підприємств додаткових прибутків, інвестицій, ринків збуту тощо унаслідок реалізації певної схеми розвитку і забезпечення конкретних видів діяльності підприємств.

- по-друге, створення мотивації для працівників підприємства з погляду забезпечення їх стабільними замовленнями, визначенням тимчасової перспективи функціонування підприємств і, відповідно, робочих місць у

результаті виконання певної програми дій. І в цьому випадку кінцевим результатом є поява особистого інтересу працюючих, адже їх доходи можуть бути визначені як стабільні, можуть вирости за рахунок екстенсивних чинників у разі розширення ринків збуту й інтенсивних чинників.

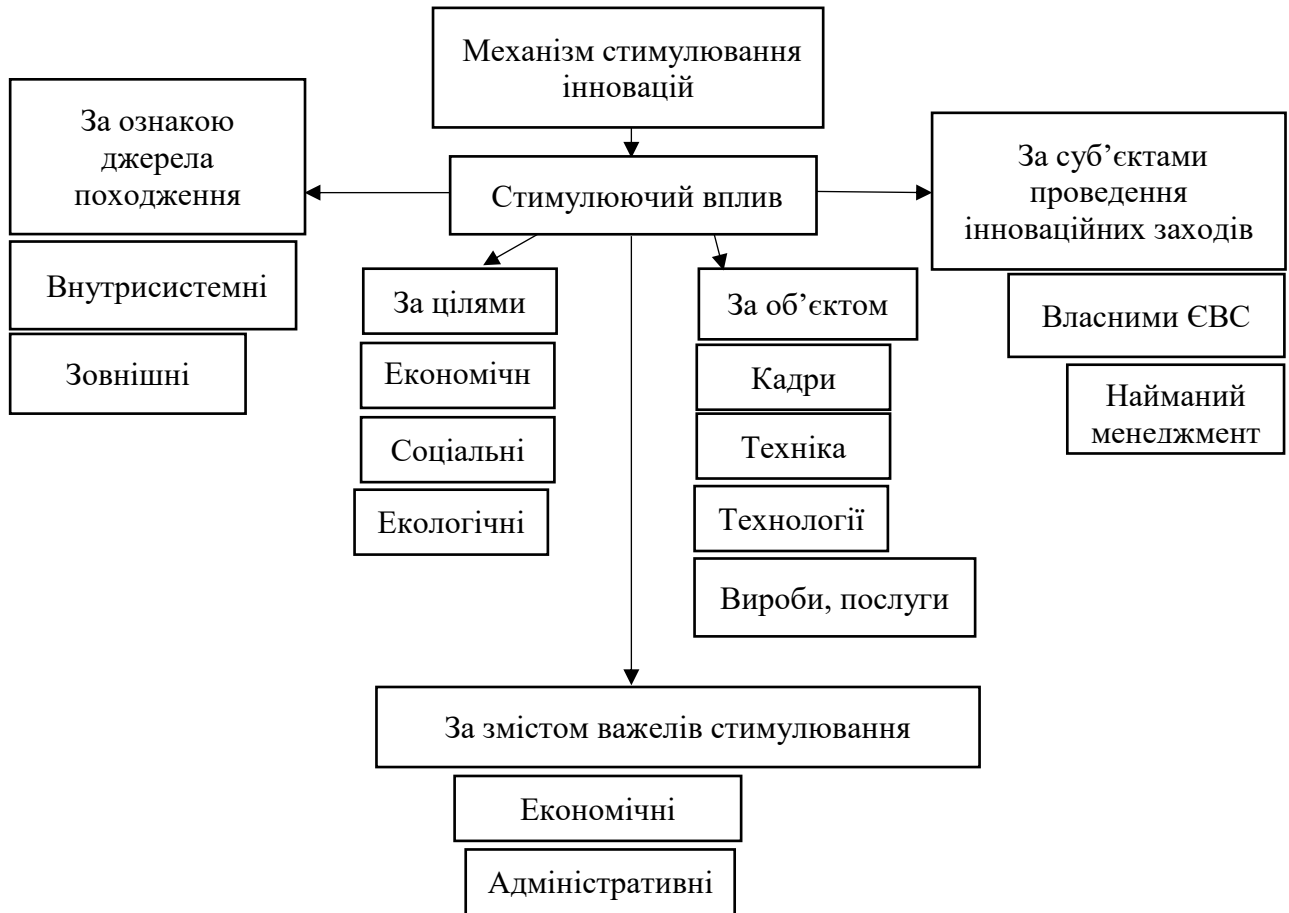


Рис. 1.2. Механізм стимулювання інноваційного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Зображений на рис.1.2. механізм стимулювання, передбачає комплексне формування зацікавленості всіх учасників виробничих відносин на підприємстві, має право називатися стимулюванням розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Що дає повне уявлення про напрямки роботи з інноваційним проектом, за для реалізації якого і починається розробка спеціальних методів управління, або удосконалення старих.

Висновки до розділу 1

У широкому розумінні поняття "потенціал" (лат. "potentia" - сила) - це засоби, запаси, джерела, що є в наявності і можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, розв'язання завдань, можливості якої-небудь соціальної системи у певній області.

В результаті аналізу теоретичних аспектів поняття інноваційного потенціалу було обране наступне визначення інноваційного потенціалу: «інноваційний потенціал» - сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства.

Узагальнюючи науково-практичний матеріал щодо сутності інноваційного потенціалу підприємства, умовно виділено чотири підходи до його трактування (виходячи з ключових слів, що частіше за все використовуються, при його визначенні) - сукупність ресурсів, здатність вдало здійснювати інноваційну діяльність, готовність до нововведень, можливість впровадження інновацій.

Як правило, дослідження готовності підприємства до новацій проводиться на основі оцінки його інноваційного потенціалу. Основними методами, вживаними для діагностики різних складових потенціалу, є: експертний, бальний, рейтинговий порівняльний аналіз, економіко-математичні методи, і ін.

Аналіз літературних джерел щодо оцінки інноваційного потенціалу дає можливість зробити висновок про неоднозначність у підходах різних авторів та відсутність єдиної системи показників, які б найбільш чітко оцінювали інноваційний потенціал. Проте існує єдина думка авторів про важливість оцінки інноваційного потенціалу, тому що результати оцінки дають змогу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інноваційної активності підприємства.

Оцінку інноваційного потенціалу варто визначати за методичним підходом та баловим.

Управління інноваційним потенціалом варто розглядати з погляду синергетичного й системного підходів. З позицій системного підходу управління інноваційним потенціалом є невід'ємною частиною взагалі управління. З позицій комплексного підходу інноваційний потенціал являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації, це все слід враховувати для якісного виміру всіх показників, адже вплив на компанію несуть кожен з них.

Стимулювання підприємств, щодо розвитку інноваційного потенціалу – це завжди створення зацікавленості конкретних людей (вищих керівників) у певних діях на користь інтересів общини або держави, при збереженні власних інтересів.

Стимулювання підприємств означає появу мотивації у вищих керівників, коли вони убачають не тільки особистий інтерес, але й інтерес для розвитку компанії, коли разом з виникненням зацікавленості кожного працюючого у виконанні своєї роботи виникає зацікавленість власників в інвестуванні засобів у певний проект, пов'язаний з інноваційним розвитком і функціонуванням організацій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АДМІКСЕР ЮА»

2.1. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

Минулий рік став роком активного росту для всього рекламно-комунікаційного ринку в Україні, і медійна реклама в Інтернеті не стала винятком. У цьому сегменті до загального зростання рекламної активності додалася тенденція переходу нових рекламодавців в Інтернет. Як результат, медійна онлайн-реклама показала найвищі темпи зростання за останні кілька років

Мережа Admixer об'єднує українські сайти з якісною аудиторією і високою рекламною ефективністю з метою проведення комерційних рекламних кампаній, націлених виключно на українську аудиторію. Вона працює з найефективнішими форматами банерів і популярними типами онлайн реклами. Численні настройки фокусування, зокрема, фокусування по тематичних пакетів, і можливість керування частотою контакту з користувачем, гарантують показ рекламних кампаній тільки цільовому сегменту аудиторії, і, отже, - збільшення ефективності кампаній [61].

Мережа - це система, що дозволяє управляти розміщенням рекламних матеріалів на певних рекламних місцях. Мережі можуть об'єднувати рекламні місця різних рекламних майданчиків (наприклад, банерообмінні мережі, баннерозакупівельні мережі) або використовуватися всередині одного сайту або порталу (внутрішні мережі).

Мережа «Адміксер» значно розвинута та включає в себе наступні складові:

- механізм показів (движок, баннерокрутилка) і програмний код для включення в веб-сторінку, який дозволяє показувати рекламу в певному місці за певних умов (таргетинг);
- інтерфейс для розміщення рекламних матеріалів;
- збір статистики і її надання рекламодавцеві.

Кожна рекламна мережа анонсує свої правила (рекламну політику), а саме:

- 1) обмеження на розмір рекламного матеріалу («вага»);
- 2) обмеження по темі (спрямованість банерів);
- 3) обмеження на кількість банерів цієї мережі і / або взагалі банерів на одній веб-сторінці;
- 4) визначення місць розміщення реклами (наприклад, тільки у верхній частині сторінки);
- 5) правила участі для рекламних майданчиків (наприклад, відповідність деякій тематиці).

Рекламні мережі, як правило, модеруються, тобто банери, які не відповідають політиці мережі, виключаються (постмодерація) або не допускаються (премодерація). Модерацією банерів в будь-якої рекламної мережі займається її власник.

У мережі інтерфейс до розміщення банерів зазвичай використовується тільки самим власником (його відділом продажів), а рекламодавцю надається доступ до статистики його рекламних матеріалів.

Рік заснування компанії – 2008.

Сайт – <http://www.admixer.net>.

Наразі у команді Адміксер ЮА працює більше 90 співробітників. Які задіяні у різних сферах діяльності підприємства, скріплені однією метою – задоволення потреб споживачів, освоєння все більших сегментів ринку та прибутку, за для задоволення потреб підприємства та працівників, підкріплюючи інтерес фінансовою мотивацією. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Адміксер»

Джерело: складено автором на основі [61]

Головною особливістю компанії є її самостійно розроблена система, через яку відбувається адміністрування всіх рекламних кампаній, на більш як 1000 сайтів УАнету, можливістю розміщувати рекламу на Smartoo, у соціальних мережах, мобільних додатках та пошукових системах. [62]

За 8 років існування, компанія стала лідером серед продажу рекламних послуг та охопила 98% інтернет користувачів України. Також має офіси у 3 країнах (Україна, Казахстан, Білорусь) (додаток А). Щороку через систему розміщуються понад 700 клієнтів, а кількість рекламних компаній досягає 600 щомісячно.

Послуги які пропонує компанія: банерна реклама та брендинг на найпопулярніших сайтах України, мобільна реклама, відео реклама, тизерна реклама, спецпроекти та нестандартні банери, реклама в соціальних мережах, реклама в Skype, Viber та рекламу в сітці DoubleClick. На рис. 2.2. представлені найпопулярніші сайти мережі.

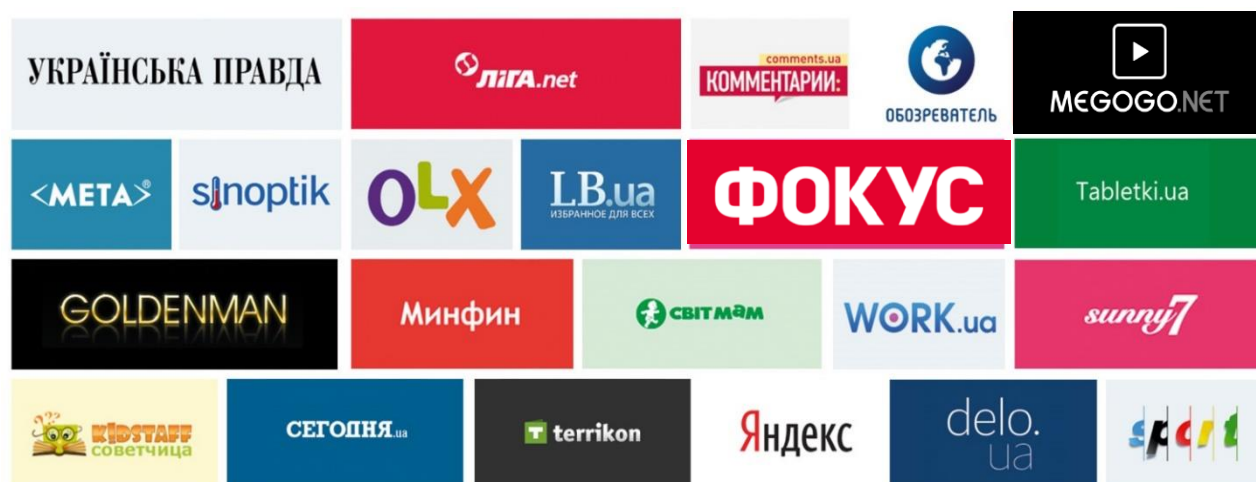


Рис 2.2. Сайти мережі Admixer

Джерело: складено автором на основі [61]

Компанія має потужну клієнтську базу: Лореаль, Нестле, Київстар, Водофон, Самсунг, Мойо, ОЛХ, Алло, Макдональдс, Солодощі Марс та Твікс, автомобільні салони класу люкс, такі як Інфініті, Вольво, Порше, Мерседес та ін., будівельні компанії (державні та комерційні), лікарські препарати, які дозволено випускати без рецепту, тощо.

За статистикою рекламної мережі Admixer, обсяги медійних розміщень збільшилися за 2017 рік більш ніж в два рази (+ 109%). Настільки висока динаміка зростання бюджетів стала підсумком дії трьох факторів: прихід нових брендів в онлайн-рекламу (+ 29%), збільшення кількості рекламних кампаній (+35%) і зростання бюджетів, що виділяються на медійні активності в Інтернеті.

У деяких галузях кількість активних рекламодавців збільшилася за рік більш ніж 1,5 рази, а лідерами за приростом нових брендів в онлайні стали категорії: Розваги, E-commerce / Рітейл, Гігієна і та Будівельні матеріали. Переваги компанії «Адмікср ЮА» у сфері інновацій та рекламному бізнесі в цілому наведені на рис. 2.3.

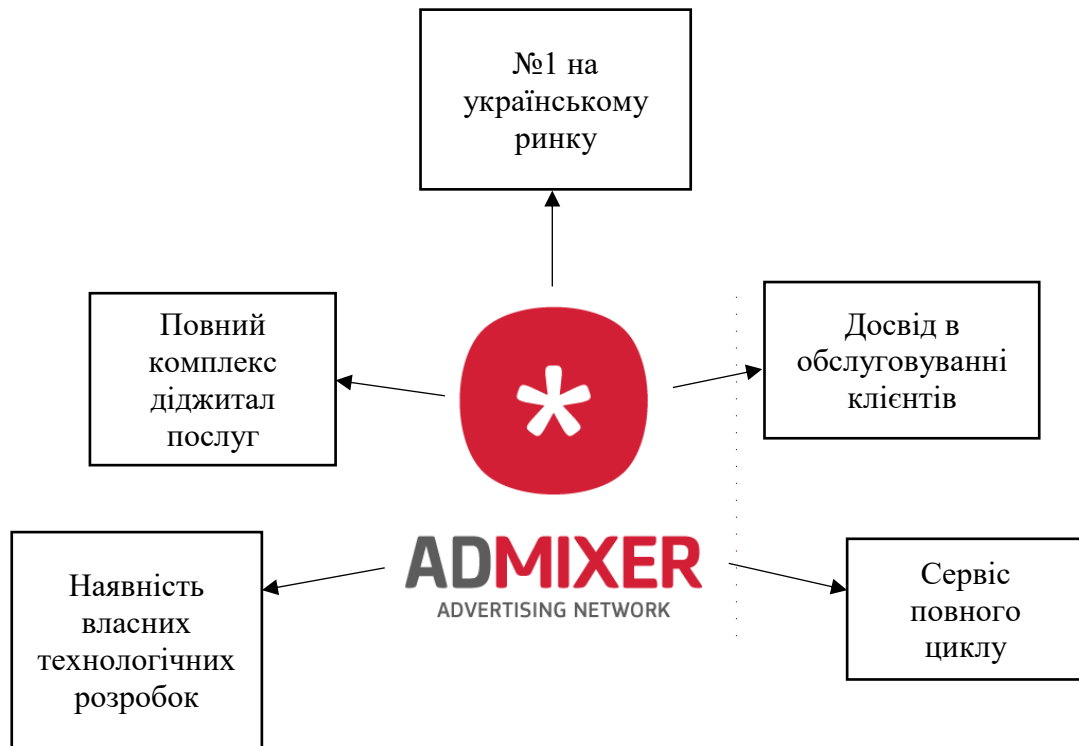


Рис. 2.3. Переваги ТОВ «Адміксер ЮА»

Джерело: складено автором

У 2017 році підвищення бюджетів продемонстрували всі рекламні формати без винятку. Швидше за все росли витрати на мобільні формати (+46%), найменший приріст показали стандартні банери (+23%).

Основною тенденцією року стало перетікання медійних бюджетів в відеорекламу. Відео поступово стає одним з основних рекламних носіїв для брендових кампаній, і, хоча за обсягом показів істотно відстає від банерів за рахунок більш високої вартості контакту, частка відеореклами в медійних бюджетах перевищила частку стандартних банерів.

Інструменти для алгоритмічних закупівель медійної реклами працюють на українському ринку вже кілька років, але частка бюджетів, яка припадає на такі закупівлі, не піднімалася в попередні роки вище 1-2%.

2017 можна вважати роком початку швидкого зростання програматики в Україні. Цьому багато в чому посприяв офіційний вихід на український ринок продуктів DoubleClick by Google. З їх появою адаптація українського рекламного ринку до програматики-технологіям пішла набагато швидше. До

кінця року обсяг медійної реклами, що закуповується через програматичні платформи, перевищив 5%.

Щодо тенденцій в інноваційному розвитку ринку інтернет реклами, визначено основні 4 напрямки:

1) Зростання мобільної реклами. Частка мобільних користувачів Інтернету в Україні перевищила позначку в 50% всіх користувачів і продовжить своє зростання протягом 2017 року. Слідом за зростанням аудиторії продовжать зростати і бюджети, що виділяються на мобільний канал. До кінця року вони збільшаться на 50-100%;

2) Зростання відеореклами. Споживання відеоконтенту в мережі продовжує зростати. Користувачі все більше часу проводять за переглядом онлайн-відео, і ця тенденція знаходить своє відображення в перевагах рекламодавців. Слідом за увагою аудиторії слідує і рекламні бюджети. Прогноз зростання бюджетів на відео 30-50%;

3) Зростання нестандартних і нативних форматів. Нестандартні рекламні рішення, органічно інтегровані в контент, показують відмінні результати по залученню користувачів в комунікацію, тому рекламодавці все частіше приділяють увагу таким проявам. У 2017 році до цієї тенденції додасться об'єднання нестандартних форматів з технологічними рішеннями, що дозволить динамічно змінювати формат під конкретний контекст і користувача. Це принесе збільшення бюджетів в даному сегменті на 30-50%;

4) Зростання програматичи. Алгоритмічні закупівлі реклами знаходяться на самому початку свого становлення на українському ринку і будуть активно розвиватися в найближчі 2-3 роки. Минулий рік був тестовим періодом для багатьох рекламодавців, а протягом 2017 року програматичи перейде в набір стандартних інструментів. Прогноз зростання бюджетів - понад 100% до кінця року.

Як видно з рис.2.4. Адміксер охоплює 33% аудиторії користувачів ПК. (Максимальне охоплення від усієї десктоп інтернет-аудиторії (19,1 млн.)

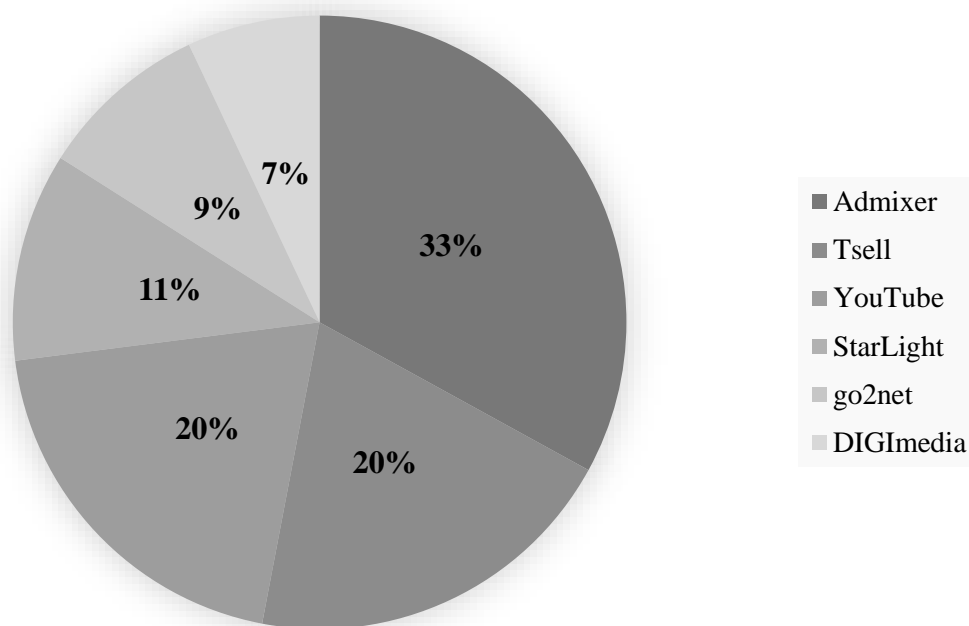


Рис. 2.4. Охоплення десктоп інтернет-аудиторії

Джерело: розроблено автором на основі [61]

На підприємстві постійно створюються оновлення, адже ринок реклами стрімко розвивається і потрібно встигати за трендами, аби залишатися лідерами на українському ринку. Майже всі ТОП-сайти продають декілька селлерів. Тому необхідність у створенні нової, більш прогресивної системи стає головним питанням розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності.

Грошові потоки від операційної діяльності підприємства включають:

- надходження грошових коштів від продажу основної та допоміжної продукції (товарів, робіт, послуг), включаючи грошові кошти в складі суми непрямих податків, зборів (обов'язкових платежів), що включені до ціни її продажу;
- надходження грошових коштів від здачі майна в оренду;
- видаток грошових коштів на закупівлю сировини (товарів, робіт, послуг);
- виплати на погашення іншої кредиторської заборгованості, пов'язаної з операційною діяльністю (оплата електроенергії, опалення та ін.);
- виплати за розрахунками з персоналом;
- виплати відсотків за користування банківськими кредитами;

- виплати за податками та зборами та інші види виплат.

Адміксер не є учасником об'єднань підприємств (асоціації, корпорації, концерни, консорціуми, інші об'єднання підприємств) чи груп суб'єктів господарювання (фінансово-промислові групи, холдингові компанії тощо) та протягом звітного періоду не ставала учасником та не брала участі в них.

Протягом звітного періоду ТОВ «Адміксер ЮА» не проводило спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами, установами та не здійснювало операцій з придбання часток у статутних капіталах інших підприємств.

Основні види діяльності компанії:

- надання рекламних послуг для клієнтів у сфері інтернет-маркетингу;
- виготовлення продукції, а саме відео- та графіко- матеріалів для оприлюднення їх згідно з законом та брифів рекламодавців;
- розробка мереж Admixer.network та Admixer.publisher;
- обслуговування сайтів ЮАнету для монетизації їх ресурсів;
- обслуговування клієнтів, розміщення рекламних матеріалів у власній мережі та мережах партнерів та ін.

Для оцінки інноваційного потенціалу підприємства варто ознайомитися з його фінансовими показниками за останні 2 роки (табл. 2.1) які розраховані на основі балансу підприємства на 01.01.2018 (Додаток Б) та Звіту про фінансові результати (Додаток В)

Таблиця 2.1.

Фінансово-економічні показники підприємства

Показники	2016р.	2017р.	2017р. до 2016р.	
			Абсолютне відхилення	Тем-пи росту, %
1	2	3	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47921577,95	59571766,24	11650188,29	24,31

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	53 253,90	45 210,40	-8043,50	-15,10
------------------------------------------------	-----------	-----------	----------	--------

Продовження таблиці 2.1.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Інші операційні доходи, тис. грн.	16368,37	4046,25	-12322,12	-75,28
Інші операційні витрати, тис. грн.	6 684,50	3 163,10	-3521,40	-52,68
Інші доходи, тис. грн.	13004,41	80609,65	67605,24	519,86
Чистий фінансовий результат прибуток (збиток), тис. грн	(355727,83)	(438541,24)	82813,41	23,28
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	324788,43	159867,09	-164921,34	-50,78
Середньорічний обсяг оборотних активів, тис. грн	14870303,72	18832060,15	3961756,43	26,64

Джерело: розраховано за даними додатків Б та В

За даними таблиці 2.1. за 2017 рік від іншої операційної діяльності отримано дохід в сумі 4046,25 грн. Збитки від інших операційних витрат склали 3163,10 грн. Тобто діяльність була успішною у незначній мірі.

Чистий дохід збільшився на 24%, діяльність була успішною та показала прозитивну тенденцію до зростання. Середньорічна вартість основних засобів зменшилася більш ніж на 50%, а Середньорічний обсяг оборотних активів виросла на 26%.

Далі слід оцінити основні коефіцієнти фінансово-економічної діяльності підприємства, що дасть змогу виявити слабкі та сильні сторони підприємницької діяльності ТОВ (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Коефіцієнти фінансово-економічної діяльності підприємства «Адміксер»

Назва показника	Результат	Висновки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Рентабельність основних засобів, %	14,30	Чим більше відсоток, тим краще. Показник у нормальному діапазоні
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	1456,94	Вчасний капітал виступає фінсовою підтримною для всіх проектів та робочих процесів підприємства

Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,74	Діяльність підприємства є рентабельною, вона покриває свої грошові затрати
-----------------------------------------	------	----------------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	-1,95	Продукція не є достатньо рентабельною для задоволення потреб ТОВ
Фондовіддача, грн.	77,72	Основні засоби на підприємстві використовуються ефективно
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	0,80	Основні засоби використовуються належним чином, їх знос у нормі
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,98	Нормативне значення 1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,98	Нормативне значення 0,5 і вище
Коефіцієнт фінансування	-112,51	Підприємство не фінансується сторонніми уштами, що відзначається на її фінансовій стійкості. Фінансові ризики значні.

Джерело: розраховано за даними додатків Б та В

ТОВ «Адміксер» має основні 4 сегменти діяльності, кожна з яких має інноваційну складову, що дозволяє займати лідируючі позиції на ринку серед конкурентів. За останні декілька років, вони розширилися, набирають темпів для освоєння нових можливостей та створення нових продуктів та виглядають наступним чином [61]:

1) Рекламна діяльність:

- виробництво рекламної продукції, надання рекламних послуг, маркетинг;
- надання інформаційних та рекламних послуг;
- рекламно-посередницька діяльність;
- розміщення реклами в будь-яких засобах масової інформації;
- виробництво та реалізація аудіо- та відео- реклами;
- надання поліграфічних послуг;
- сприяння співробітництву у сфері науки, культури, освіти, медицини, технології та виробництва і підприємствами; установами, організаціями, фірмами та громадянами, як в Україні так і за її межами;

- організація здійснення діяльності в галузі проведення виставок, ярмарок, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі. Організація ділових та творчих об'єднань, клубів, центрів, а також надання допомоги з метою ефективного функціонування.

2) Інформатика та комп'ютеризація :

- створення провайдерського центру;
- послуги Інтернет;
- послуги по підключенню, обслуговуванню мережі Інтернет;
- створення, розмножування та підтримка інформаційних сайтів(WEB- сторінок);
- надання інформаційних послуг;
- здійснення комунікацій між користувачами;
- розробка, реалізація і впровадження програм і програмно-технічних комплексів;
- проведення науково-дослідних, експериментальних та впроваджувальних робіт у галузі комп'ютерних систем, інформаційних технологій та комунікацій;
- розробка, адаптація, супроводження та експлуатація програмних та апаратних засобів обчислювальної техніки, засобів автоматизації, управління та зв'язку; програмне забезпечення (програмно-технічні робочі місця);
- сервісне обслуговування засобів обчислювальної техніки у тому числі з використанням імпортованих елементів, вузлів та програмних продуктів;
- розробка, впровадження та експлуатація комп'ютерних мереж, розподільних баз та банків даних та надання доступу до них на комерційній основі;
- взаємодія зі світовими комп'ютерними мережами на комерційних та некомерційних засадах, надання доступу до широкого спектру інформаційного сервісу до світових інформаційних фондів;

- створення та підтримка он-лайнних та інформаційних фондів різного профілю та надання доступу до них на комерційній основі.

3) Торгівля та послуги:

- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами, у тому числі виробами із полімерних матеріалів і пластмас;

- оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами за готівковий та безготівковий рахунок;

- оптова, консигнаційна, комісійна та роздрібна торгівля товарами народного споживання, промисловими та продовольчими товарами на Україні та за її межами;

- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг за валюту країни місцезнаходження Товариства та за іноземну валюту відповідно до чинного законодавства України, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогам, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит, відкриття магазинів у вільній митній зоні;

- ремонт, технічне і сервісне обслуговування електромеханічного обладнання, обчислювальної та іншої техніки і технічних засобів;

- виконання представницьких функцій і конкретних доручень підприємств, організацій, та приватних осіб, надання агентських послуг;

- торговельно-посередницька, маклерська, брокерська діяльність;

- надання послуг населенню і підприємствам на підставі договорів прокату;

- надання комп'ютерних послуг;

- надання послуг у проведенні технічних, економічних, юридичних та інших консультацій, маркетингу та реклами;

- виробництво та продаж засобів автоматизації, зв'язку, іншого обладнання та виробів з електронними компонентами;

- впровадження нових технологій, включаючи заходи по захисту навколишнього середовища;

- впровадження винаходів, «НОУ-ХАУ» у масове виробництво;
- розробка різноманітної проектно-вишукувальної. конструкторської та технологічної документації, програмного продукту), організація пускових, налагоджувальних та ремонтних робіт;
- розробка і впровадження у виробництво товарів, продукції, послуг на основі прогресивних технологій;
- патентування, впровадження відкриттів, раціоналізаторських пропозицій;
- розробка найновіших технологій в пріоритетних галузях народного господарства;
- організація громадських зв'язків між підприємствами, організаціями, установами з питань виробництва та реалізації продукції.

4) Зовнішньо-економічна діяльність:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- товарообмінні (бартерні) операції та іншу діяльність побудовану на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- реекспорт та інші види зовнішньоекономічної діяльності не заборонені прямо і виключній формі законам України;
- посередницькі операції при здійсненні яких, право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів-доручень та інших), здійснює без обмежень.

Отже, ми бачимо, що досліджуване підприємство є досить інноваційним та наразі займає лідируючі позиції у сфері продажу інтернет-реклами, серед локальних конкурентів та виступає інноватором у розробницькій діяльності. Більш того, вже має свої розробки у цій сфері, які постійно удосконалюються, наразі вони рикористовуються локально, хоча у майбутньому є потенціал виходу на міжнародний рівень. Дослідивши фінансово-економічний стан підприємства варто зазначити, що фінансові ризики є досить великими, причиною цього є відсутність фінансування ззовні.

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства «Адміксер ЮА» доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- 1) аналіз структури інноваційного потенціалу, більш детально звертаючи увагу на сегменти, що мають низький розвиток;
- 2) виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;
- 3) оцінка рівня інноваційної активності підприємства.

На наш погляд оцінку інноваційного потенціалу варто визначати з погляду бального та методичного підходів. Бальний підхід дає змогу виявити на якому рівні знаходиться підприємство, тут важливо виявити його оцінку декількома способами, аби стратувати реальний рівень інноваційного потенціалу підприємства.

Перший етап оцінки інноваційного потенціалу – аналіз структури інноваційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством його інноваційного потенціалу у розрізі кожного з елементів здійснювалася з використанням розробленої шкали, які варіює від 1 до 3 балів та визначається наступним чином:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента.

В таблиці 2.3. представлені результати оцінювання елементів інноваційного потенціалу ТОВ «Адміксер ЮА» з урахуванням специфіки роботи.

Таблиця 2.3.

Бальна оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «Адміксер»

Складові	Параметри	Коефіцієнт вагомості	Оцінка	
			бали	зважена оцінка
1	2	3	4	5
1. Можливості інтелектуального потенціалу	1.1. Рівень використання потенціалу		3	
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій в розрізі потенціалу		3	
	1.3. Рівень гнучкості інтелектуального потенціалу		2	
Підсумкова оцінка		0,16	8	0,13
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу		3	
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві		3	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу		2	
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу		1	
Підсумкова оцінка		0,18	9	0,16
3. Науково-технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості рекламної продукції		2	
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції		2	
	3.3. Рівень використання розробок		2	
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками		1	
Підсумкова оцінка		0,17	7	0,12
4. Маркетингові можливості	4.1. Рациональність використання каналів розподілу послуг		3	
	4.2. Гнучкість цінової політики		3	
	4.3. Рівень використання реклами		3	
	4.4. Ефективність системи збуту		3	
Підсумкова оцінка		0,16	12	0,19
5. Організаційні можливості	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури		3	
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства		2	
	5.3 Рівень компетенції керівників		3	
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення		3	
Підсумкова оцінка		0,16	11	0,18
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		2	
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		3	
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності		3	

	6.4. Фінансова стійкість підприємства		2	
Підсумкова оцінка		0,17	10	0,17
Загальна оцінка		1,00	57	0,95

Джерело: розраховано автором на основі [58]

Як бачимо за даними таблиці, компанія має досить високі показники інноваційного потенціалу. Особливо це стосується науково-технічних можливостей та організаційних можливостей. Підсумкова оцінка усього інноваційного потенціалу дорівнює 0,95 з 1. Це дає змогу готовити, що підприємство є інноваційно розвинутим. Сфера надання рекламних послуг в мережі інтернет загалом передбачає постійне впровадження «Ноу-Хау» та їх адміністрування. Рушієм є те, що конкурентами у регіональному секторі виступають такі всесвітні компанії як Google, Facebook, AdWords, DableClick тощо.

Далі слід дати оцінку за результатами анкети-опитувальника серед працівників компанії (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Результати опитування з приводу інноваційної політики

№	Інноваційна політика	Середній бал
1	2	3
1	Інноваційний клімат	
1.1	У нашій організації схвалюється керівництвом	3
1.2	Працівники компанії відносяться до інновацій конструктивно	3
1.3	У нас постійно обговорюються результати та ефективність інноваційних проектів	3
1.4	Частіше за все пропозиції по інноваціям надходять від керівництва	4
2	Реалізація інновацій	
2.1	В організації є структурний підрозділ, що відповідає за організаційний розвиток	3
2.2	Для організації інновацій у нас створюються експериментальні площі	2
2.3	На розробку та реалізацію інновацій працівники отримують необхідні засоби	3
3	Зміст інновацій	
3.1	Інновації стосуються розширення асортименту продукції	3
3.2	Інновації стосуються покращення якості продукції	2
3.3	Інновації стосуються створення нових ринків збуту	2
3.4	Інновації стосуються управлінської сторони діяльності	3
3.5	Інновації стосуються адміністративно-господарської сторони діяльності	2

Джерело: розроблено автором на основі [58]

За даною анкетною респонденти використовують чотирибальну шкалу:

«1» – «не задоволений інноваційною політикою компанії»;

«2» – «не зовсім задоволений інноваційною політикою компанії»;

«3» – «в цілому задоволений інноваційною політикою компанії»;

«4» – «повністю задоволений інноваційною політикою компанії».

Результати оцінювання ранжуються відповідно до таких значень:

«0-2» (включно) – інноваційна політика незадовільна;

«2-3» (включно) – інноваційна політика задовільна;

«3-4» – в цілому у працівників складається позитивне враження про інноваційну політику.

За результатами анкети, можна бачити, що інноваційна політика підприємства є задовільною. Працівники схильні до змін у процесах компанії та з радістю вивчають нові елементи систем, з якими працюють. Пропозиції щодо інноваційного вдосконалення процесів на підприємстві надходять від керівництва, яке постійно відвідує наукові конференції, збори на страт-сесії щодо роботи з потенціалом підприємства.

Далі варто розрахувати показники згідно методичного підходу до оцінки інноваційного потенціалу, що дасть змогу визначити рівень потенціалу на підприємстві (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Відповідність результату стратегії	Характеристика	Розрахунок
1	2	3	4	5
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	$K_{ic} = \frac{B_i}{A_{na}}$, де B_i – інтелектуальна власність; A_{na} – інші позаоборотні активи.	$K_{ic} \geq 0,10$ – стратегія лідера	Визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності, прав на неї (патентів на винаходи, промислові зразки, свідоцтва на корисні моделі, товарні знаки та інші нематеріальні активи)	$K_{iv} = 0,15$

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР (K_{np})	$K_{np} = \frac{П_n}{Ч_n},$ <p>де $П_n$ – число зайнятих в сфері НДДКР, осіб; $Ч_n$ – середня чисельність працівників підприємства, осіб.</p>	$K_{np} \leq 0,19$ 0,15 – стратегія послідовника	Характеризує професійно кадровий склад підприємства	$K_{np} = 0,05$
Коефіцієнт власності, призначеної для НДДКР (K_{nv})	$K_{nv} = \frac{O_{\partial n}}{O_{\partial n}},$ <p>де $O_{\partial n}$ – власність обладнання дослідно-приборного призначення, грн. $O_{\partial n}$ – вартість обладнання Вир.призн. грн.</p>	$K_{nv} \leq 0,24$ 0,20 – стратегія послідовника	Характеризує частку власності експериментального та дослідницького призначення, машин та обладнання, пов'язаних з технологічними інноваціями у загальній вартості	$K_{nv} = 0$
Коефіцієнт освоєння нової техніки (K_{ot})	$K_{ot} = \frac{O\Phi_n}{O\Phi_{cp}},$ <p>де $O\Phi_n$ – вартість нових введених основних фондів, грн. $O\Phi_{cp}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.</p>	$K_{ot} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	Відображає спроможність підприємства до освоєння нового обладнання і новітніх виробничо-технологічних ліній	$K_{ot} = 0,24$

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5
Коефіцієнт впровадження нової продукції (K_{en})	$K_{en} = \frac{BP_{np}}{BP_{zag}},$ <p>де BP_{np} – виручка від продажу нової чи удосконаленої продукції і продукції, яка виготовлена з використанням нових або покращених технологій, грн. ; BP_{zag} – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.</p>	$K_{ot} \leq 0,34$ 0,30 – стратегія послідовника	Характеризує спроможність підприємства до впровадження інноваційної продукції	$K_{en} = 0,31$
Коефіцієнт інноваційного зростання (K_{iz})	$K_{iz} = \frac{I_{on}}{I_{zag}},$ <p>де I_{on} – вартість наук-дослідн. та навч.-методичних інвестиційних проектів, грн.; I_{zag} – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.</p>	$K_{ot} \geq 0,35$ – 0,40 стратегія лідера	Характеризує стійкість зростання та виробничого розвитку, відображає частину коштів, яку підприємство виділяє на власні та спільні дослідження з розробки технологій, на цілеспрямований прийом (переведення) на роботу висококваліфікованих спеціалістів, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень в загальному обсязі цих інвестицій	$K_{iz} = 0,36$

Джерело: розраховано на основі [52]

Аналізуючи вище приведену таблицю з розрахунками, можна побачити, що в забезпеченості інтелектуальною власністю та інноваційному зростанню підприємство має стратегію лідера. Всі інші показники показують, що компанія дотримує стратегію послідовника.

З точки зору порівняння з конкурентами інноваційну активність оцінюють таким коефіцієнтом, як динамічний коефіцієнт інноваційної активності суб'єкта:

$$K_{\text{акт.д}} = \frac{N_{\text{нов}} - N_{\text{стар}}}{\Delta t_{\text{кон}}} = \frac{\Delta N}{\Delta t_{\text{кон}}} \quad (2.1.),$$

де $K_{\text{акт.д}}$ – динамічний коефіцієнт інноваційної активності суб'єкта;

$N_{\text{нов}}$ – новий стан характеристики товару, технології або системи управління суб'єкту;

$N_{\text{стар}}$ – стан характеристики до її змін;

$\Delta t_{\text{кон}}$ – конкурентоспроможний час.

$K_{\text{акт.д}} = 0,194$.

З точки зору персоналу, менеджменту і управління та внутрішнього середовища її оцінюють за такою формулою:

$$K_{\text{акт.д}} = \frac{\Delta N_{\text{мен}} + \Delta N_{\text{перс}}}{\Delta t_{\text{кон}} - t_{\text{мен}} - \Delta t_{\text{вн.с}}} \quad (2.2.),$$

де $\Delta N_{\text{мен}}$ – кількість новизни, отриманої від управлінської компоненти;

$\Delta N_{\text{перс}}$ – кількість новизни, отриманої від персоналу;

$\Delta t_{\text{кон}}$ – конкурентоспроможний час;

$t_{\text{мен}}$ – вигравш у часі, отриманий за допомогою управлінської компоненти;

$\Delta t_{вн.с}$ – виграш у часі, отриманий за допомогою внутрішнього середовища.

$$K_{актд} = 0,396.$$

Отже, динамічний коефіцієнт інноваційної активності суб'єкта з точки зору персоналу, менеджменту і управління та внутрішнього середовища нижчий, ніж з точки зору порівняння з конкурентами.

Далі слід розглянути складові інноваційного потенціалу компанії. Так в табл. 2.6. представлені найголовніші елементи, що входять в той чи інший сегмент.

Таблиця 2.6.

Складові інноваційного потенціалу ТОВ «Адміксер»

Назва складника	Зміст складової
1	2
Технічно-виробнича складова	<ul style="list-style-type: none"> - комп'юторне оснащення - доступ до іншого прогресивного оснащення - DATA центри розташовані по всьому світу (дод. Б) - Внутрішня система обслуговування клієнтів - Постійних інтернет - Базове, важливе оснащення приміщень, тощо
Організаційно-управлінська складова	<ul style="list-style-type: none"> - Ієрархічне підпорядкування персоналу з відгалуженнями на підрозділи - Personals offer для всіх працівників - Можливості росту та допомога з боку керівництва - Організація підвищення кваліфікації - Відстежування необхідності заміни техніки - тощо
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> - достатність ресурсів, для проведення нововведень - постійно виділяються кошти на інноваційну складову внутрішніх процесів на підприємстві
Інвестиційна складова	Відсутня
Маркетингова складова	<ul style="list-style-type: none"> - постійне рекламування організації найновішими методами та форматами

	- №1 з регіональних постачальників подібних послуг
--	----------------------------------------------------

Продовження таблиці 2.6.

1	2
Кадрова складова	<ul style="list-style-type: none"> - високі професійні навички працівників - мобільність - швидке навчіння новому - постійний професійних розвиток - мотиваційні заходи - ергономічність робочих приміщень - згуртованість колективу

Джерело: розроблено автором

Можна зробити висновок, що складові інноваційного потенціалу перш за все пов'язані на людях, адже вони виробляють продукт, з яким далі йде опрацювання. Потенціал адміксера має хороші перспективи на досягнення успіху у інноваційному руслі економіки, в час прогресу та постійної зайнятості через інтернет, цей сегмент ринку виглядає надзвичайно перспективно.

Взагалі, інноваційний потенціал, виходячи з результатів дослідження знаходиться на достатньому рівні. В останні роки керівництво зосередилося на інноваційних зрушеннях, задля конкурентоспроможності послуг та товарів, що дає результати щороку, адже постійно з'являються нові тенденції, особливо це стосується попиту, адже підприємство має вагомих конкурентів і йому потрібно мати перед ними переваги.

Також, варто зазначити, що на підприємстві є сегменти потенціалу, які не використовуються, та на які варто звернути увагу, адже інноваційних потенціал – це перш за все, сукупність його елементів, якщо один не розвинутий, інші будуть використовуватися не на повну можливість.

2.3. Проблеми розвитку інноваційного потенціалу підприємства

Ефективна реалізація потенціалу підприємства залежить як від стану кожної з його частин, так і їхньої взаємодії. Саме збалансованість частин загального потенціалу є основною умовою повної його реалізації. У цьому сенсі вивчення інноваційного потенціалу та його оцінка є особливо актуальним. В результаті аналізу цієї схеми встановлено, що важливим елементом інноваційного потенціалу є інтелектуальний, завдяки якому підприємства мають можливості формувати конкурентні переваги, до яких належать ідеї, кваліфікаційний рівень персоналу, ступінь впровадження інформаційних технологій та комп'ютеризації управлінської діяльності [64].

Негативні впливи на інтелектуальну складову спричиняють: відтік провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до послаблення інтелектуального потенціалу; зниження питомої ваги інженерно-технічного персоналу і науковців; зниження винахідницької і раціоналізаторської активності; зниження освітнього працівників, і особливо апарату управління.

За інтелектуальну складову інноваційного потенціалу відповідає відділ кадрів і безпосередньо керівництво підприємства (його структурних підрозділів).

Для визначення рівня інтелектуальної складової інноваційного потенціалу використовують наступні показники (коефіцієнти):

- 1) плинність працівників високої кваліфікації, розраховується як відношення кількості працівників, що звільнилися, до загальної кількості працівників даної кваліфікації;
- 2) питома вага інженерно-технічного персоналу і науковців, розраховується як відношення їхньої кількості до всієї кількості працюючих;
- 3) інноваційний потенціал оцінка фінансової показник винахідницької (раціоналізаторської) активності, визначається як відношення кількості винаходів(рацпропозицій) до кількості працюючих чи інженерно-технічних працівників;

4) показник освітнього рівня, визначається як відношення кількості осіб, що мають вищу спеціальну освіту відповідно до профілю діяльності підприємства, до загальної кількості працюючих і т.п.

Основним завданням управління людськими ресурсами на підприємстві є найбільш ефективне використання здібностей працівників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами.

В компанії можна виділити наступні функції кадрової діяльності [65]:

- планування персоналу (у тому числі його стратегічне планування), визнання потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їхнього використання;
- підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника;
- адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток;
- планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника;
- мотивація персоналу - вона означає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей;
- управління витратами на персонал;
- організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності;
- звільнення персоналу - у сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва;

- кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д.;
- управління інформацією - сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації.
- контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку;
- управління конфліктами - мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів;
- забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників;
- соціальне забезпечення співробітників.

Проведемо аналіз кадрової складової інноваційного потенціалу підприємства для виявлення сильних та слабких сторін цієї складової.

Для визначення проблем розвитку інтелектуального потенціалу, як складової інноваційного варто проаналізувати показники чисельності, структури та складу персоналу, кількість людей задіяних в інноваційних процесах від загальної кількості, та витрати на заробітню платню цих працівників. Аналіз зображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз структури інтелектуального потенціалу підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютне		Відносне	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	2	3	4	5		6	
Облікова чисельність персоналу	79	84	98	5	14	106,3	116,7
Чисельність персоналу віком 18-45	78	83	98	5	15	106,3	118,1
З них: З вищою освітою	50	61	77	11	16	122,0	126,2
З вищою незак. освітою	29	23	21	-6	-2	79,3	91,3
Задіяні в інноваційних	30	32	33	2	1	106,7	103,1

процесах							
Задіяні в розробці інновацій	19	21	29	2	8	110,5	138,1
Загальні витрати на оплату праці	648957,7	954268,5	1033019,3	305310,8	78750,8	147,0	108,6
Витрати на оплату праці персоналу задіяному в інноваційних процесах	308800,1	500432,6	650887,9	191632,5	150455,3	162,1	130,1

Джерело: розраховано автором

Як видно з табл. 2.7. на підприємстві переважають працівники з вищою освітою, працівники без освіти відсутні взагалі, що слідчить про високий рівень інтелектуального потенціалу. Значна частина персоналу задіяна саме в інноваційних процесах (до них відносяться працівники з новими системами, тестувальники, менеджери вищої ланки та спеціалістивузької направленності).

Оплата праці такого персоналу займає більшу частину всіх коштів виділених на оплату праці. Особливий зріст коштів був у 2016 році (62%), у 2017 році відбувся відсотковий спад (лише 30% до попереднього року).

Варто зазначити, що для інноваційного розвитку все ж не вистачає висококваліфікованих ІТ працівників, які здатні швидко навчатися та зосереджуватися на одному завданні. Такі вміння особливо важливі для написання програмних кодів, які потрібні для розвитку внутрішніх систем.

Ще одним важливим показником успішності підприємства є низька плинність кадрів. Плинність кадрів — рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника виробничою поведінкою працівника.[63]

Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, за станом здоров'я і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників.

Аналіз показав, що плинність кадрів на підприємстві середня, це обумовлено низькою заробітною платою, вимогами щодо швидкого навчання, пошуком працівником кращої роботи та несерйозним ставленням до робочих вимог. (Табл.2.8.) Найнижча плинність була у 2015 році. Виходячи з даних наведених у таблиці бачимо, що облікова чисельність персоналу за два роки збільшилася.

Таблиця 2.8.

Аналіз плинності кадрів по ТОВ «Адміксер ЮА»

Показники	Роки			Відхилення			
	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютне		Відносне	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
I	2	3	4	5		6	
Адміксер							
Облікова чисельність персоналу	79	84	98	5	14	106,3	116,7
Кількість звільнених	19	15	11	-4	-4	78,9	73,3
У тому числі:							63,6
-ст.38 КЗпП (крім виходу на пенсію)	17	11	7	-8	-4	64,7	100
-п.1 ст.36 КЗпП України	2	4	4	2	0	200	
Прийнято	24	29	30	5	1	120,8	103,4
Плинність кадрів	0,24	0,18	0,11	-0,06	-0,07	75	61,1

Джерело: розраховано автором

Прийнятих на роботу осіб з кожним роком все більше. По об'єктивних і суб'єктивних причинах чисельність персоналу змінюється. У процесі аналізу руху робочої сили розраховують і рівняють з попередніми періодами наступні коефіцієнти руху робочої сили.

1) Коефіцієнт обороту кадрів по прийому:

$$K_{\text{об.прий.}} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}} \quad (2.3).$$

2) Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття:

$$K_{\text{об.виб.}} = \frac{\text{Загальна кількість вибутого персоналу}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}} \quad (2.4).$$

У 2017 році працевлаштовано 30 осіб, загальна ж кількість вибутого кадрового складу становить 11 особи. Виходячи з вище наведених даних визначено:

$$K_{\text{об.прий.}} = 0,306;$$

$$K_{\text{об.виб.}} = 0,112.$$

Коефіцієнт по вибуттю менше, це вказує на збільшення штату персоналу, адже за останні роки прийнято більше осіб ніж вибуло.

Отже, ми бачимо, що компанія виступає замовником на ринку праці, та активно набирає персонал. За сьогоденної досить непростой економічної ситуації кожне підприємство намагається отримати прибуток та реорганізувати структуру. Але цього не достатньо для прискорення темпів інноваційності та розкриття інноваційного потенціалу у повній мірі. Недостатність працівників є та залишається проблемою, яку потрібно вирішувати.

Від величини інноваційного потенціалу залежить вибір тієї або іншої стратегії інноваційного розвитку. Так, якщо у підприємства є всі необхідні ресурси, то воно може піти по шляху стратегії лідера, розробляючи й впроваджуючи принципово нові або базисні інновації. Якщо інноваційні можливості обмежені, то доцільно їх нарощувати й обирати стратегію послідовника, тобто реалізовувати поліпшуючі технології. [47].

Тут важливо притримуватися чітко поставленої цілі, у динамічній сфері це коштує значних зусиль.

Ще однією проблемою компанії, що стосується інноваційного потенціалу є відсутність інвестицій. Інноваційний потенціал можна розглядати як інвестиційні можливості підприємства на певний період часу. Постійний інноваційний розвиток підприємства передбачає необхідність моніторингу інноваційного потенціалу та оцінка його в процесі реалізації.

Від управління інноваційним потенціалом залежить результат всіх нововведень в компанії. Адже, перш за все приймається рішення, про виділення коштів у той чи інший сегмент інноваційного потенціалу, відбувається реструктуризація відділів підприємства, ставить питання про проведення інструкцій, направлення на підвищення кваліфікації та ін. Схема управління інноваційним потенціалом підприємства зображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Схема управління інноваційним потенціалом ТОВ «Адміксер ІОА»

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.5. рішення щодо інноваційного потенціалу приймається директором фірми на основі його бачення та досвіду у сфері надання рекламних послуг. Далі виділяються кошти, за для впровадження нововведень, в більшості своїй такі рішення приймаються на початку року. HR займається підпримкою належного рівня кваліфікації кадрів, а директора відділів безпосередньо впливають на процеси у своїх командах.

Умовозабезпечуючими чинниками інноваційного потенціалу підприємства вважають сукупність умов, необхідних для оптимального використання інноваційних ресурсів для отримання найкращих інноваційних результатів. Саме вони прискорюють трансформацію інноваційних ідей в інноваційні продукти (або процеси). Основними стимуляторами інноваційних процедур є мотиваційний механізм, інноваційна культура підприємства та організаційно-управлінська структура. Тобто дослідження ступеню відповідності потенціалу та результатів інноваційної діяльності підприємства є фундаментальним моментом при формуванні цілей інноваційного розвитку, на якому базується весь процес управління інноваційною діяльністю системи.

Оцінку інноваційного потенціалу слід здійснювати з урахуванням впливу зовнішнього середовища та наявних стратегічних можливостей підприємства. Причому доцільно здійснювати аналіз як внутрішнього стану інноваційного потенціалу так і зовнішніх чинників з урахуванням наявного потенціалу конкурентів. Інноваційний потенціал можна досліджувати такими основними методами, як порівняльний, статистичний, факторний та методом експертних оцінок. Отже, оцінювання потенціалу інновацій та інноваційної діяльності, їх моніторинг є важливим критерієм відбору, підтримки та поширення інновацій, основою періодичного технічного та технологічного оновлення виробництва, джерелом прискорення науково- технічного прогресу, створення та випуску конкурентоспроможної продукції, підвищує ефективність виробництва.

Для підвищення загального стану інноваційного потенціалу підприємства необхідно зосередитися на групах, які є найменш розвинені у загальній схемі інноваційних показників.

Інноваційний потенціал підприємства - це підсистема цілісної системи в якій він тісно взаємодіє з іншими потенціалами підприємства, тому є дуже важливим розвивати кожну зі складових. На рис. 2.6. виділено складові на які варто вдосконалювати на підприємстві «Адміксер ЮА»

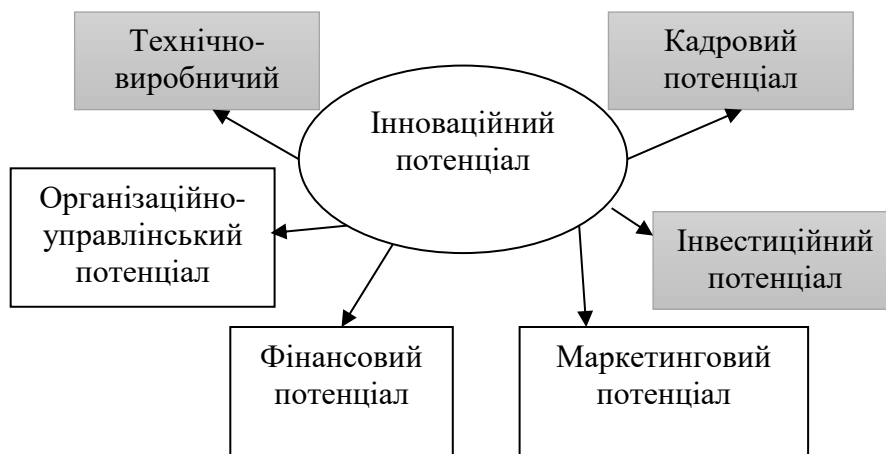


Рис.2.6. Схема удосконалення інноваційного потенціалу

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Розвиток технічно-виробничого потенціалу підприємства ґрунтується на: вдосконаленні та освоєнні нової техніки та технологій, впровадженні найпрогресивніших технологій зберігання сировини та ресурсів [42].

За оцінками експертів існують наступні проблеми ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства [64]:

- дефіцит фінансових ресурсів та погіршення матеріально-технічної бази наукових та дослідницьких центрів;
- масова еміграція кваліфікованої робочої сили;
- недосконалість законодавства, яке регулює інноваційну діяльність;
- відсутність механізму трансферу технологій та нерозвиненість інститутів венчурного бізнесу;
- високий ступінь фізичного та морального зносу основного обладнання;

- недосконалість методики з оцінки ефективності інноваційних проектів;
- відсутність фондів підтримки інноваційного підприємництва.

Тому, виходячи з виявлених проблем, можна визначити такі напрямки підвищення інноваційного потенціалу підприємств в сучасних умовах:

- 1) активізація науково-технічного розвитку шляхом накопичення об'єктів інтелектуальної власності, отримання нових ліцензій, патентів;
- 2) активна співпраця з провідними галузевими та науково-дослідними інститутами, у тому числі зарубіжними;
- 3) удосконалення кадрової політики з метою мотивації інноваційної активності персоналу, підвищення кваліфікації, зростання його професійних здібностей та навичок;
- 4) стратегічна орієнтованість підприємства на інноваційний розвиток;
- 5) формування автоматизованої бази накопичення, обробки і систематизації інформації для ефективного її використання;
- 6) пріоритетне фінансування технічної бази інноваційної діяльності;
- 7) орієнтація на створення максимально ефективної структури залучення капіталу при створенні інноваційних проектів;
- 8) оптимізація використання природних та енергетичних ресурсів.

Отже, визначення стану інноваційного потенціалу підприємства є підґрунтям ефективного вибору інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку виробництва. До основних напрямків розвитку інноваційного потенціалу підприємства належать: ріст кваліфікаційного і професійного рівня науково-технічних працівників, освоєння нової техніки, технологій та нової продукції.

Висновки до розділу 2

В даному розділі наведена коротка характеристика ТОВ «Адміксер», проведено фінансовий та кадровий аналіз діяльності підприємства, а також оцінено інноваційний потенціал вцілому та окремо по його сегментах.

Згідно з фінансовим аналізом підприємство знаходиться у нормальному фінансовому становищі, займає стратегію лідера у регіональному аспекті. Запаси й витрати покриваються сумою власних джерел формування оборотних активів, підприємство не має фінансової зовнішньої підпримки, що відображається у коефіцієнті фінансування та ліквідності підприємства.

Згідно з кадровим аналізом підприємства ми бачимо, що працівники кваліфіковані, але не вистачає кількісного якісного складу технічних працівників, для формування міцної бази для розробки інноваційних продуктів.

Значна частина персоналу задіяна саме в інноваційних процесах (до них відносяться працівники з новими системами, тестувальники, менеджери вищої ланки та спеціалістивузької направленності).

Оплата праці такого персоналу займає більшу частину всіх коштів виділених на оплату праці. Особливий зріст коштів був у 2017 році (62%), у 2017 році відбувся відсотковий спад (лише 30% до попереднього року).

Щороку кількість працівників зростає, більша половина вже закінчила навчання, решта навчаються паралельно працюючи. Людей без освіти на підприємстві не має.

Умовозабезпечуючими чинниками інноваційного потенціалу підприємства вважають сукупність умов, необхідних для оптимального використання інноваційних ресурсів для отримання найкращих інноваційних результатів. Саме вони прискорюють трансформацію інноваційних ідей в інноваційні продукти (або процеси). Основними стимуляторами інноваційних процедур є мотиваційний механізм, інноваційна культура підприємства та організаційно-управлінська структура. Тобто дослідження ступеню відповідності потенціалу та результатів інноваційної діяльності підприємства є фундаментальним моментом при формуванні цілей інноваційного розвитку, на якому базується весь процес управління інноваційною діяльністю системи.

Оцінивши компанію згідно інноваційного потенціалу, варто зазначити, що він великий і є з чим працювати, головне діяти відповідно до поставленої мети. Проблемою розвитку потенціалу визначені складові технічно-виробничий, кадровий та інвестиційний. Для підвищення загального стану потенціалу підприємства необхідно зосередитися на групах, що є найменш розвинені у загальній схемі інноваційних показників.

Тут важливо притримуватися чітко поставленої цілі, у динамічній сфері це коштує значних зусиль.

Ще однією проблемою компанії, що стосується інноваційного потенціалу є відсутність інвестицій. Інноваційний потенціал можна розглядати як інвестиційні можливості підприємства на певний період часу. Постійний інноваційний розвиток підприємства передбачає необхідність моніторингу інноваційного потенціалу та оцінка його в процесі реалізації.

Оцінку інноваційного потенціалу здійснено з урахуванням впливу зовнішнього середовища та наявних стратегічних можливостей підприємства. Причому доцільно здійснювати аналіз як внутрішнього стану інноваційного потенціалу так і зовнішніх чинників з урахуванням наявного потенціалу конкурентів.

Наразі, потрібно працювати над управлінням інтелектуальними ресурсами компанії, створювати та покращувати умови праці, виявити слабкі сторони підприємства на більш детальному рівні, що дасть змогу нарощувати обороти виробництва послуг.

Підприємство повинно розвиватися відповідно до поставлених цілей, та маневрувати під тиском зовнішніх факторів впливу, для конкурентоздатності та постійного покращення основних фінансових показників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АДМІКСЕР ЮА»

3.1. Аналіз існуючого механізму управління інноваційним потенціалом підприємства

Інноваційний розвиток слід розуміти як процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища в рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати відповідно до наступних принципів [64]:

- адаптивності — прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- динамічності — динамічне наведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (в тому числі, його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- самоорганізації — самостійне забезпечення умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції — коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

– саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Для успішного управління власним інноваційним потенціалом підприємство повинно постійно відслідковувати зміни інноваційного клімату, а також систематично працювати над формуванням та вдосконаленням власної інноваційної культури.

Більш доцільним є розгляд інноваційного потенціалу підприємства з погляду можливостей реального використання ресурсів підприємства, тобто з метою реалізації конкретних інноваційних проектів.

Управління підприємством «Адміксер» у сегменті управління інноваційним потенціалом передбачає розробку і обґрунтування заходів і планів досягнення визначених цілей, в яких врахований технічний, фінансовий і трудовий потенціал підприємства, а також його можливості з надання послуг та покращення використання людського та технічного ресурсу з точки зору інноваційності, що зосереджено на заняття провідних позицій на ринку України та вихід на новий рівень. Для цього на підприємстві визначається напрям стратегічного управління. У процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

Стратегічне управління підприємством включає: визначення місії, формування стратегічних цілей і задач, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства і його конкурентоспроможність; оцінку існуючих і перспективних напрямків підприємницької діяльності; вивчення зовнішнього середовища, визначення перспективних напрямів бізнесу, розробку стратегічних планів і конкретних задач. Місією компанії можна сформулювати наступним чином: Бути лідером на ринку надання рекламних послуг, модернізація процесів взаємодії з клієнтурою та збільшення технічних можливостей.

Для порівняння сильних і слабких сторін «Адміксер» доцільно провести SWOT-аналіз, який дасть змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Проведення SWOT-аналізу (Додаток Г) дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, на основі яких розроблено стратегічні загрози (табл. 3.1.) та стратегічні альтернативи (табл. 3.2.) для компанії.

Таблиця 3.1.

Стратегічні загрози ТОВ «Адміксер»

<i>Поле матриці SWOT-аналізу</i>	<i>Стратегічні альтернативи</i>	<i>Оцінка важливості альтернатив</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
CiM	Контроль за своєчасністю та якістю заходів, що обумовлює високий ступінь технологічних нововведень	6
CiЗ	Відсутність зовнішнього фінансування	5
Сл. і М	Недостатність можливостей пришвидшення надання послуг не дають змогу розширювати ринок послуг	5
Сл. і З	Важкість отримання зовнішнього фінансування через інфляцію	4

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для вирішення цих проблем, а також для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив розвитку.

Таблиця 3.2.

Стратегічні альтернативи ТОВ «Адміксер»

<i>Поле матриці SWOT-аналізу</i>	<i>Стратегічні альтернативи</i>	<i>Оцінка важливості альтернатив</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
CiM	Розширення ринку послуг за рахунок постійного впровадження технологій	4
CiЗ	Наявність системи підтримки клієнтів навіть при нестабільності політичної ситуації в Україні	5
Сл. і М	Підвищення конкретності людського капіталу призведе до зменшення плинності кадрів	4
Сл. і З	Прийняття програми розвитку галузі, яка забезпечить державну підтримку	5

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Таким чином, зазначені в таблиці 3.2 стратегічні альтернативи дозволять вдосконалити діяльність «Адміксер» та нейтралізувати існуючі загрози.

Зважаючи на виявлені стратегічні альтернативи, доцільно розробити рекомендації щодо формування та реалізації інноваційної політики, які виражаються у вигляді стратегічних задач компанії. Вплив стратегічних задач на внутрішні та зовнішні фактори представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Вплив стратегічних задач підприємства на внутрішні та зовнішні фактори (SWOT-фактори)

Стратегічні задачі	Стратегічні задачі вирішують наступні задачі:			
	компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1	2	3	4	5
1. Ефективне обслуговування всіх клієнтів	Наявність унікальної бази даних	Довіра, авторитетність	X	Наявність жорсткої конкуренції у цій галузі
2. Залучення зовнішніх коштів	X	Дають змогу значно покращити приміщення, технологію	X	Відсутність зовнішнього фінансування
3. Скорочення часу на виконання послуги	X	Ергономічні та технологічні покращення	Міжнародна співпраця	Унікальність деяких послуг

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Отже, як видно основою зовнішнього середовища є саме зовнішнє фінансування, яке необхідне для винаходи та їх впровадження швидкими темпами, які регулюються конкурентами у сфері надання рекламних послуг іноземних колег, які вийшли на український ринок з високорозвиненими технологіями та кількісною перевагою у штаті.

Позитивним є те, що підприємство співпрацює з багатьма міжнародними компаніями, що дає змогу запозичувати знання там де їх дійсно не вистачає та обмінюватися практикою.

За результатами дослідження місії та основних цілей підприємства, сильних та слабких сторін, загроз та можливостей сформована інноваційна політика компанії, що представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Інноваційна політика підприємства

№	Розділ документу	Зміст розділів
1	2	3
1.	Загальні положення	Джерела інформації Загальнодержавні документи: Господарського кодексу, Закону України "Про інноваційну діяльність", Закону України "Про пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні", Закону України "Про інвестиційну діяльність", Призначення та порядок роботи з документом Пояснення термінів та понять Розробники документу Інші відомості
2.	Ціль, філософія та місія підприємства	Місія: Бути компанією з надання рекламних послуг номер один в Україні, використовуючи передові технології для надання послуг та розвитку ринку. Філософія підприємства полягає в лідерстві продажів та послуг.
3.	Результати SWOT-аналізу діяльності підприємства	Конкурентні переваги – Контроль за своєчасністю та якістю заходів – Висококваліфікований персонал – Можливість постійного впровадження технологій – Можливість ергономічний покращень – Наявність системи підтримки клієнтів Недоліки – Важкість отримання зовнішнього фінансування – Недостатність можливостей пришвидшення надання послуг – Плинність кадрів – Недостатня кількість аналізу конкурентів Сприятливі фактори зовнішнього середовища – Розширення ринку послуг – Високий ступінь технологічних нововведень – Співпраця з видавництвами, фінансовими установами – Підвищення конкретності людського капіталу Загрози зовнішнього середовища – Відсутність державного фінансування – Наявність жорсткої конкуренції на ринку полуг – Нестабільність політичної ситуації в Україні – Високі темпи інфляції
4.	Стратегічні задачі підприємства	– Ефективне обслуговування всіх видів послуг – Залучення зовнішніх коштів

		– Скорочення часу на виконання послуги
5.	Принципи розробки та впровадження управлінських нововведень	Принципи: – системності та науковості; – доведеної практичної корисності; – унікальності підприємств; – наступності та регламентації.

Джерело: розроблено автором на основі [61]

Наразі, надзвичайно важливими завданням управління інноваційним потенціалом підприємства є удосконалення існуючої організаційної структури, виявлення недоліків у мотивуванні персоналу та формування можливостей залучення інвестиційного капіталу. Тому, враховуючи визначені стратегічні переваги і недоліки, зовнішні можливості та загрози необхідно сформувати проект, який перевищить можливості конкурентів та дасть змогу технологічного «Ной-Хау».

Наразі управління інноваційним потенціалом здійснюється згідно українського законодавства, статуту компанії та посадових інструкцій кожного працівника.

Управління інноваційним потенціалом відбувається за принципом системності, тобто обов'язки сегментів потенціалу, що були представлені у 2 розділі розподіляються серед відповідальних за це працівників та їх команд (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Управління інноваційним потенціалом ТОВ «Адміксер»

Джерело: розроблено автором

Системний підхід до управління інноваційним потенціалом не є релевантним для підприємства з надання рекламних послуг, він не охоплює всі процеси належним чином. Виявлено, що на підприємстві недостатня увага приділяється технічно-виробничій, кадровій та інвестиційній складовим інноваційного потенціалу. Тому, для покращення управлінських процесів слід застосовувати синергетичний підхід, його зображено на рис.3.2.

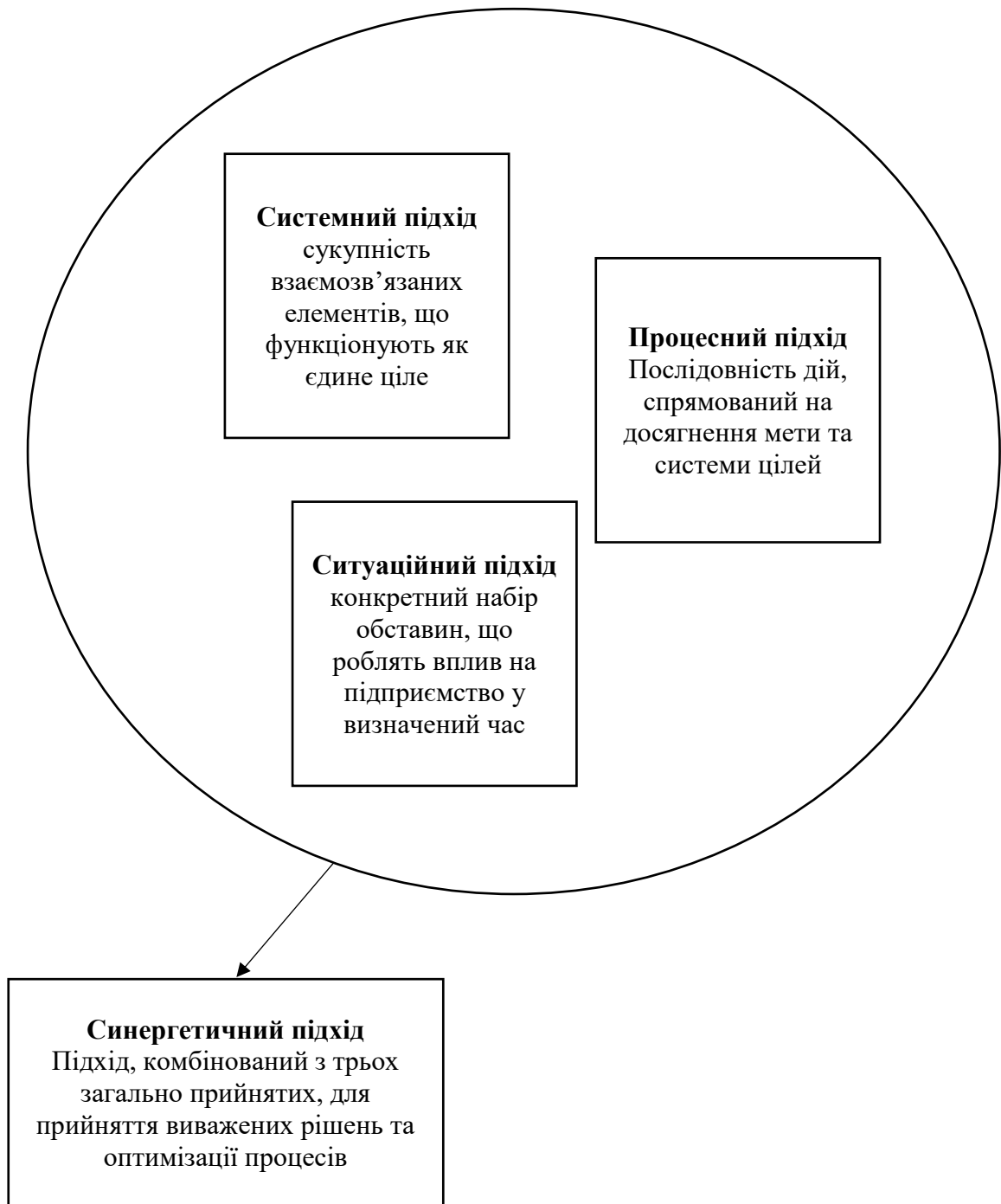


Рис. 3.2. Синергетичний підхід до управління інноваційним потенціалом

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Синергетичний підхід має ряд переваг, він може деформуватися залежно від ситуацій в яких його застосовують. Для підприємства важливо діяти рівноваги у всіх існуючих управлінських процесах. Слід розробити проект, спрямований на реалізацію інноваційного потенціалу підприємства, що стане

рушійною силою для оновлення управлінських процесів та дасть змогу оцінити можливості ТОВ.

3.2. Проект удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства

Аби не втратити лідируючі позиції, було вирішено модернізувати технічну розробку, з якою планується вийти на новий рівень та почати співпрацю з європейськими клієнтами, сайтами та агентствами.

Управлінську цінність цілям підприємства надає їх визначеність у кількісних та вимірюваних показниках, а також зміст граничних значень, яких необхідно досягти. Тож, цілі проекту й основні його характеристики фіксуємо у так званому формулярі проекту (конценція проекту), як результат першої фази проектного менеджменту — вибору узгодження проекту.

Талиця 3.5.

Формуляр проекту «TRADEDESK»

Концепція проекту	
Дата створення 20.01.2018	Номер документа 374962-ОБ
Організація (замовник)	ТОВ «Адміксер ЮА»
Точність наведеної числової інформації $\pm 30 - \pm 40\%$	
1	
1. Причини ініціалізації проекту	
Швидкі темпи зміни тенденцій у світі Інтернет реклами Розвиток програматик (ДМП) Зростання авторитету фірм-конкурентів Зростання вибагливості клієнтів та паблішерів Зростання об'єму попиту на послуги Потреба у інвестиціях для підприємства	

Продовження таблиці 3.5.

1
2. Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації
Цей проект буде представлено, як нова версія Admixer Network, що включає в себе

розширення можливостей Networks, Technologies, заснована на досвіді зірубіжних компаній, що дасть автономність рекламодавцям у налаштуваннях РК, таким чином потенціал працівників задіяних в цій ланці буде направлено на обслуговування клієнтів на новому рівні та співпраці з клієнтами вищої ланки. Залучення інвестицій дасть змогу використати інноваційний потенціал наповну, а мотивація персоналу збільшиться за рахунок набуття нових знань на розширенні можливостей. Для замовників реклами відкриється ще більше можливостей:
<ul style="list-style-type: none"> - До існуючої DATA буде додана найбільша аудиторія та інвентар в екосистемі Programmatic (більше 70 бірж) - Різні стратегії оптимізації (CPM, CPC, CPA) - Управління та оптимізація рекламних активностей в декількох пошукових системах одночасно - Єдиний інструмент управління частотою і закупівлями на різних пристроях - Можливість побудови моделей атрибуції і сегментації аудиторії - Управління різними інструментами (Video, Display, Search) з одного інтерфейсу - Продуктовий ремаркетинг з динамічно створюваними рекламними матеріалами - Таргетування на якісну аудиторію 3rd Party Data - Розширення вибору форматів для рекламних кампаній
3. Мета проекту
Створити оновлену версію нинішньої системи Admixer для клієнтів, що розширить її можливості та покращить показники якості.
4. Очікувані вигоди проекту
<p>Для компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій - Збільшення клієнтів - Розширення - Підвищення конкурентоспроможності - Вихід на нові ринки - Залучення міжнародних партнерів - Підвищення кваліфікації працівників <p>Для клієнтів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нові можливості - Точність у налаштуваннях кампанії - Можливість оптимізації бюджетів - Ріст KPI <p>Для паблішерів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Монетизація через зовнішні джерела у одному інтерфейсі
5. Обмеження проекту
<p>Вартість даного проекту 200 000 доларів, це не є мало затратним для компанії, але проект повністю окупний.</p> <p>Зацікавленими сторонами успішної реалізації проекту є як працівники та менеджери, так і клієнти компанії.</p>

Продовження таблиці 3.5.

1
6. Допущення та ризики проекту
— Кошти, витрачені на впровадження проекту, можуть не окупитись;

- Час, виділений на розробку, може бути недостатнім, що призведе до додаткових витрат.
- Зміна тенденцій, або розробка іншої більш успішної платформи.

Джерело: Складено автором

Для данного проекту важливим процесом є дослідження ринку. Минулий рік став роком активного росту для всього рекламно-комунікаційного ринку в Україні, і медійна реклама в Інтернеті не стала винятком. У цьому сегменті до загального зростання рекламної активності додалася тенденція переходу нових рекламодавців в Інтернет. Як результат, медійна онлайн-реклама показала найвищі темпи зростання за останні кілька років [61].

За статистикою рекламної мережі Admixer, обсяги медійних розміщень збільшилися за рік більш ніж в два рази (+ 109%). Настільки висока динаміка зростання бюджетів стала підсумком дії трьох факторів: прихід нових брендів в онлайн-рекламу (+ 29%), збільшення кількості рекламних кампаній (+ 35%) і зростання бюджетів, що виділяються на медійні активності в Інтернеті.

У деяких галузях кількість активних рекламодавців збільшилася за рік більш ніж 1,5 рази, а лідерами за приростом нових брендів в онлайні стали категорії: Розваги, E-commerce / Рітейл, Гігієна і та Будівельні матеріали.

У 2017 році підвищення бюджетів продемонстрували всі рекламні формати без винятку. Швидше за все росли витрати на мобільні формати (+ 233%), найменший приріст показали стандартні банери (+ 46%) [62].

Основною тенденцією року стало перетікання медійних бюджетів в відеорекламу. Відео поступово стає одним з основних рекламних носіїв для брендированих кампаній, і, хоча за обсягом показів істотно відстає від банерів за рахунок більш високої вартості контакту, частка відеореклами в медійних бюджетах перевищила частку стандартних банерів.

Інструменти для алгоритмічних закупівель медійної реклами працюють на українському ринку вже кілька років, але частка бюджетів, яка припадає на такі закупівлі, не піднімалася в попередні роки вище 1-2%.

2017 можна вважати роком початку швидкого зростання програматики в Україні. Цьому багато в чому посприяв офіційний вихід на український ринок

продуктів DoubleClick by Google. З їх появою адаптація українського рекламного ринку до програматики-технологіям пішла набагато швидше. До кінця року обсяг медійної реклами, що закуповується через програматики-платформи, перевищив 5%. Щодо тенденцій розвитку ринку інтернет реклами, визначено основні 4 напрямки [61]:

1. Зростання мобільної реклами. Частка мобільних користувачів Інтернету в Україні перевищила позначку в 50% всіх користувачів і продовжить своє зростання протягом 2018 року. Слідом за зростанням аудиторії продовжать зростати і бюджети, що виділяються на мобільний канал. До кінця року вони збільшаться на 50-100%;

2. Зростання відеореклами. Споживання відеоконтенту в мережі продовжує зростати. Користувачі все більше часу проводять за переглядом онлайн-відео, і ця тенденція знаходить своє відображення в перевагах рекламодавців. Слідом за увагою аудиторії слідує і рекламні бюджети. Прогноз зростання бюджетів на відео - 30-50%;

3. Зростання нестандартних і нативних форматів. Нестандартні рекламні рішення, органічно інтегровані в контент, показують відмінні результати по залученню користувачів в комунікацію, тому рекламодавці все частіше приділяють увагу таким проявам. У 2018 році до цієї тенденції додасться об'єднання нестандартних форматів з технологічними рішеннями, що дозволить динамічно змінювати формат під конкретний контекст і користувача. Це принесе збільшення бюджетів в даному сегменті на 30-50%;

4. Зростання програматики. Алгоритмічні закупівлі реклами знаходяться на самому початку свого становлення на українському ринку і будуть активно розвиватися в найближчі 2-3 роки. Минулий рік був тестовим періодом для багатьох рекламодавців, а протягом 2018 року програматики перейде в набір стандартних інструментів. Прогноз зростання бюджетів - понад 100% до кінця року. Компанія вирішує не зупинятися на досягнутому та розвиватися у напрямку Європи, адже зарубіжні технології досягли більших успіхів з точністю налаштувань системи на основних показників успішності.

З точки зору управління інноваційним потенціалом було визначено зовнішні фактори, що впливають на потенціал, та на кожну його складову. Для розуміння важливості проекту на рис. 3.3. зображено утворення інноваційного продукту, враховуючи всі фактори та виявленню управлінські дії, направленні на успішність даного проекту, як інноваційного продукту.

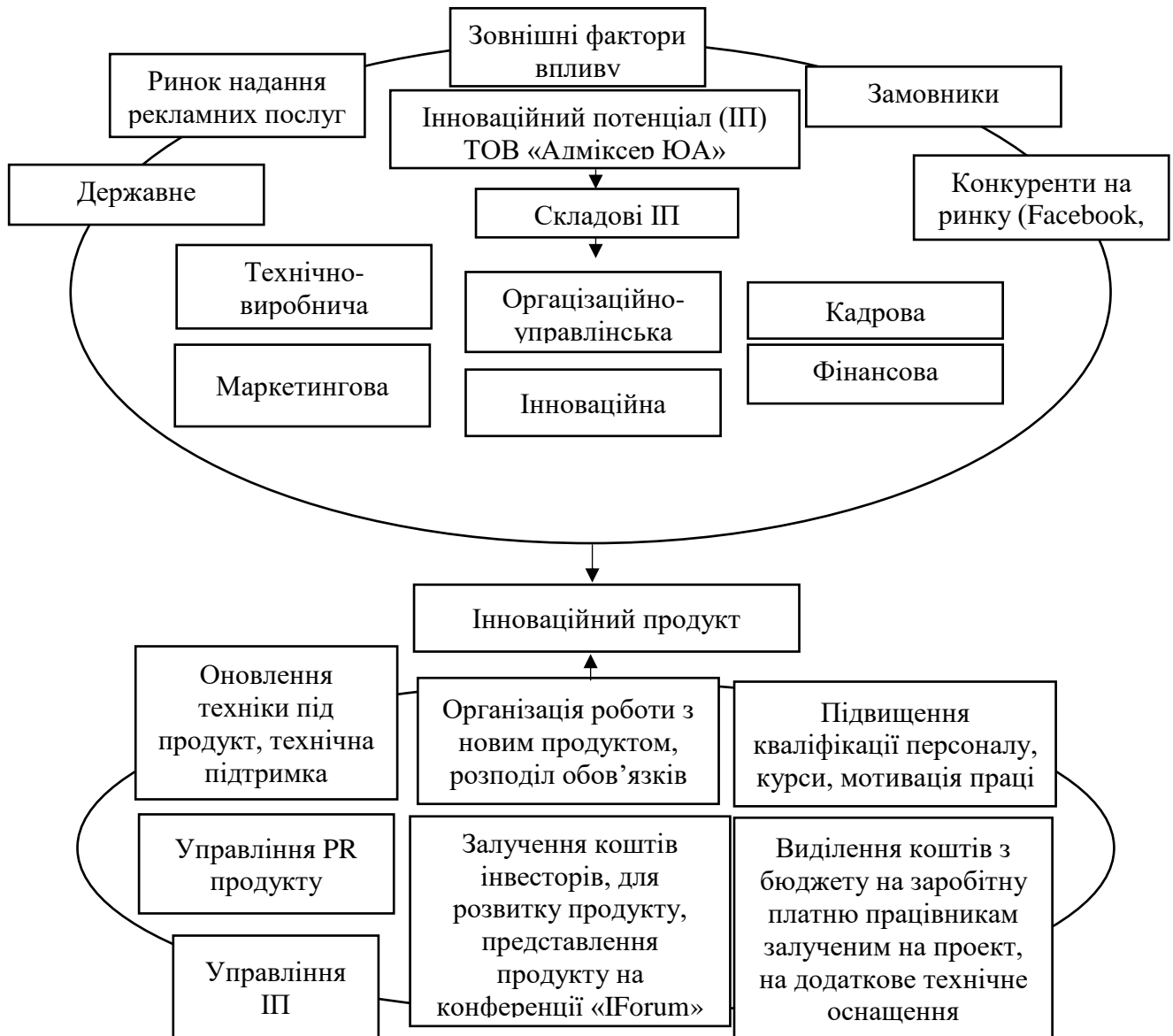


Рис. 3.3. Інноваційний продукт та фактори впливу на нього
 Джерело: Розроблено автором

Ґрунтуючись на висунутій проектній ініціативі, визначаємо життєвий цикл інноваційного проекту, його фази, етапи життєвого циклу (табл.3.6.).

Таблиця 3.6.

Життєвий цикл проекту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
1	2	3	4	5
Перелік основних робіт	1.Розробка концепції 2.Оцінка доцільності проекту 3.Формування матриці відповідальності 4.Попереднє інвестиційне рішення	1.Планування проекту 2.Складання кошторису проекту	1.Базове проектування 2.Розробка та затвердження дизайну 3.Пробне тестування 4.Затвердження продукту до подальшого користування 5. Складання початкової калькуляції 6. Аналіз ефективності проекту 7. Звіт перед інвестором	1.Запуск нової версії системи 2. Призначення працівників, що підтримуватимуть подальший розвиток проекту 3.Презентація та звіт виконаної роботи інвестору
Ключові віхи	Створення моделі управління проектом	Оцінка бюджету	Розробка та проектування продукту	
Складності	Пошук кваліфікованих кадрів	Складність в оцінці всього переліку робіт та необхідності залучених ресурсів та коштів	В розробці системи можуть виникнути непередбачувані ситуації, що затримують запуск системи та початок роботи	

Джерело: Розроблено автором

Слід розглянути головних учасників проекту:

Замовником проекту виступає генеральний директор Адміксер ЮА.

Інвестором проекту виступає зовнішня організація.

Проектний менеджер. Організаційна структура «Адміксер ЮА» складається з різних за направленістю відділів. Для реалізації нашого проекту у програмі WorkSection ставиться задача на відділ NON-Standarts, де обирається проектний менеджер для управління проектом.

До команди проекту крім проектного менеджера входять:

- функціональні керівники стратегічних досліджень та аналітики;
- відділ маркетингу;

- функціональний керівник фінансового відділу;
- головний розробник порталу та QA-спеціаліст;
- команда IAD – тех. підтримка;
- керівник напрямку розробки та програмування.

Для визначення змісту проекту розробимо основні його структурні елементи. Структуризація проекту дозволяє більш конкретно сформувати для всіх учасників проекту перелік виконуваних ними робіт, проміжні і кінцеві результати, які повинні бути отримані ними на визначених стадіях створення проекту, а також встановити між роботами раціональні інформаційні зв'язки. Вона передбачає розробку робочої структури (Work Breakdown Structure – WBS), організаційної структури проекту (Organization Breakdown Structure – OBS) та затратної структури (Cost Breakdown Structure – CBS).

Внутрішню робочу структуру проекту WBS (Work Breakdown Structure – WBS) зазвичай поділяють на три види: подуктова, коли проект поділяється за елементами продукту; функціональна – декомпозиція за функціональними ознаками менеджменту та за етапами життєвого циклу.

Даний проект розроблено для оптимізації робочих процесів в компанії. Суттю проекту є те, що ми даємо автономність клієнту у налаштуванні технічної сторони кампаній тим самим звільняємо робітників від монотонності та обмеженості у саморозвитку та браку часу на інші більш важливі задачі. Також, це дасть можливість не нести відповідальність за частину дій клієнтів у системі на зменшить стрессонавантаженість на менеджерів.

Зміст проекту представлено на рис. 3.4.

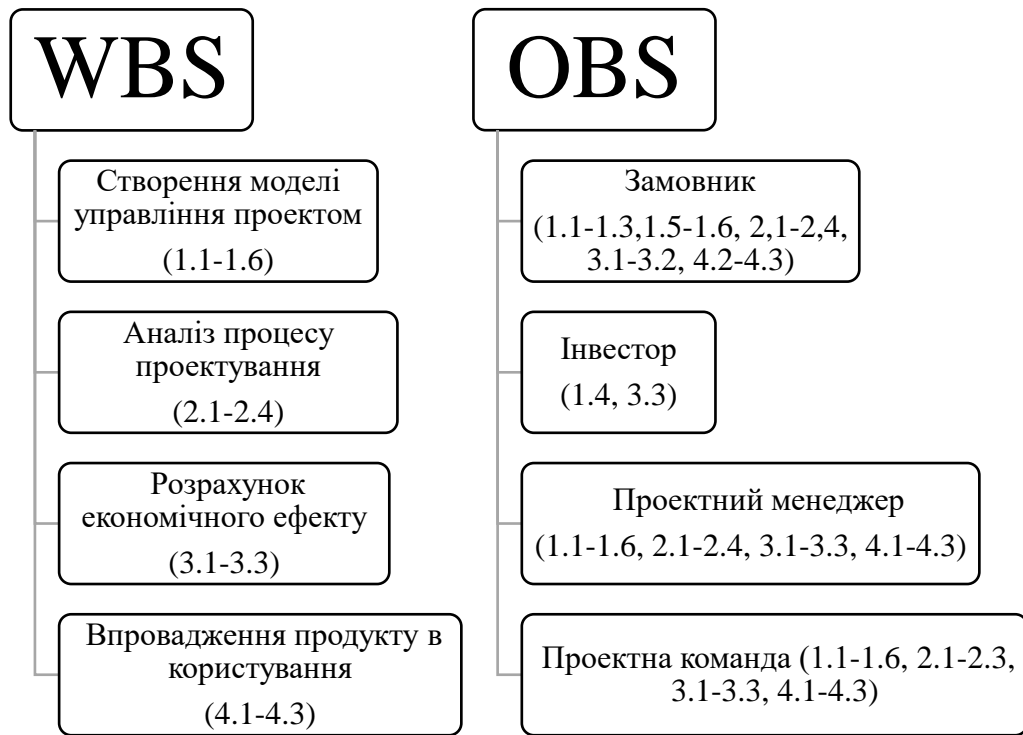


Рис. 3.4. Зміст проекту

Джерело: Складено автором

Принципами роботи рекламної мережі Адміксер виступають:

- ініціатива: рішучість, спостережливість, самостійність, здатність думати на кілька кроків вперед;
- професіоналізм: своєчасність, професіоналізм, надійність, управління часом і пріоритетами;
- відповідальність: відповідальність за вирішення і за результат за наслідки дій і бездіяльність;
- клієнтоорієнтованість: турбота про клієнта, гнучкість;
- ефективність: ефективність, швидкість, доречність.

У 2017 році були зроблені наступні кроки, які сприяли переходу до нової системи TRADEDESK.:

- 1) запустили Admixer.AdExchange;
- 2) першими в Україні зробили Header Bidding;
- 3) запустили оновлений DMP з більш точними даними;
- 4) можливість відкриття доступу до Trading Desk и закупкам інвентарю по аукціонній моделі.

На рис. 3.5. представлена структура системи ТОВ «Адміксер ЮА», яка поділена на підрозділи залежно від сегменту інноваційного потенціалу.

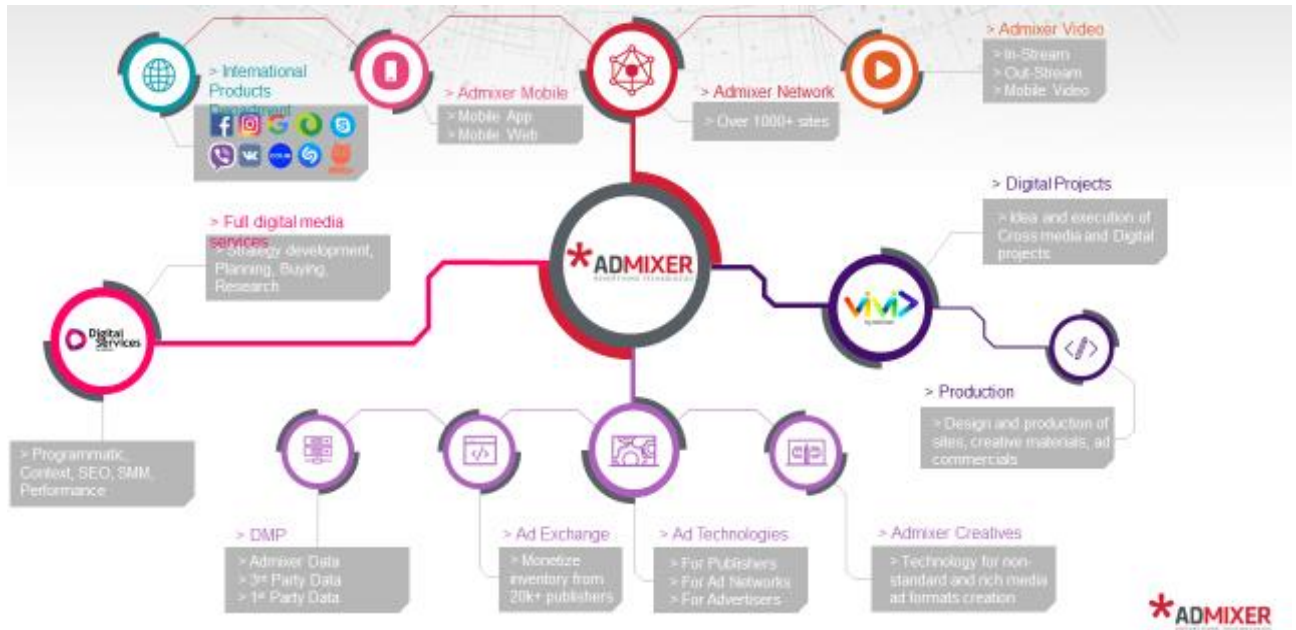


Рис 3.5. Структура Admixer

Джерело: розроблено на основі [61]

Підприємство має велику кількість партнерів, які тим чи іншим чином взаємодіють з системою та з якими відбувається обмін досвідом. Партнери підприємства, які безпосередньо взаємодіють та підтримують інноваційну направленість зображені на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Партнери «Адміксер ЮА»

Джерело: розроблено на основі [61]

Необхідність у створенні нової, більш прогресивної системи стає головним питанням розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності. Перш ніж розпочати проект, було проведено аналіз ринку реклами, як в Україні так і за її межами, задля чіткого визначення цілей та послідовностей проекту.

В якості ресурсів виступають розробники, тобто трудові ресурси. Необхідності закуповувати нове обладнання (ПК) немає, вони є у наявності компанії.

Виробничою площею виступає офіс ТОВ «Адміксер ЮА», так як політика компанії не дозволяє віддалену роботу.

Для даного проекту формується своя унікальна організаційна схема, яка має такий вигляд:

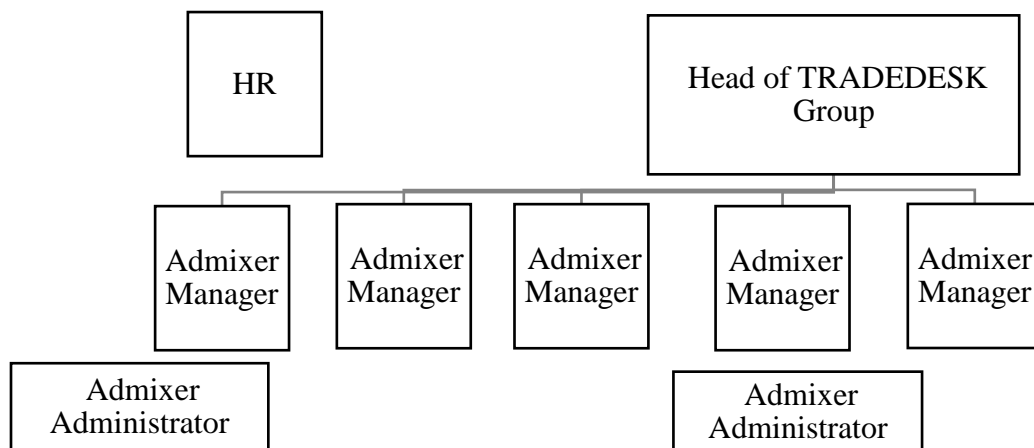


Рис.3.7. Організаційна структура проекту «TRADEDESK»

Джерело: розроблено автором

Для розробки та подальшої підтримки проекту потрібно додатково найняти працівників, адже власних ресурсів недостатньо: Senior Programmer з оплатою праці 3000 USD за місяць та Senior Testing Specialist 2000 USD за місяць.

Також після запуску новітньої системи у роботу потрібно найняти ще вісім співробітників:

- 1) Head of TRADEDESK Group – заробітна плата 1000 USD за місяць;
- 2) Admixer Manager (5 осіб) – 700 USD за місяць плюс бонуси від

кількості збережених працівників для компанії;

3) Admixer Administrator (2 особи) – 400 USD за місяць.

Рівень заробітної плати взято середній, адже для кожної країни, сфери діяльності він відрізняється.

Трудові затрати – витрати на оплату праці людей, залучених до виконання проекту, зокрема проектну команду, головного менеджера проекту та ін. (рис.3.8.)

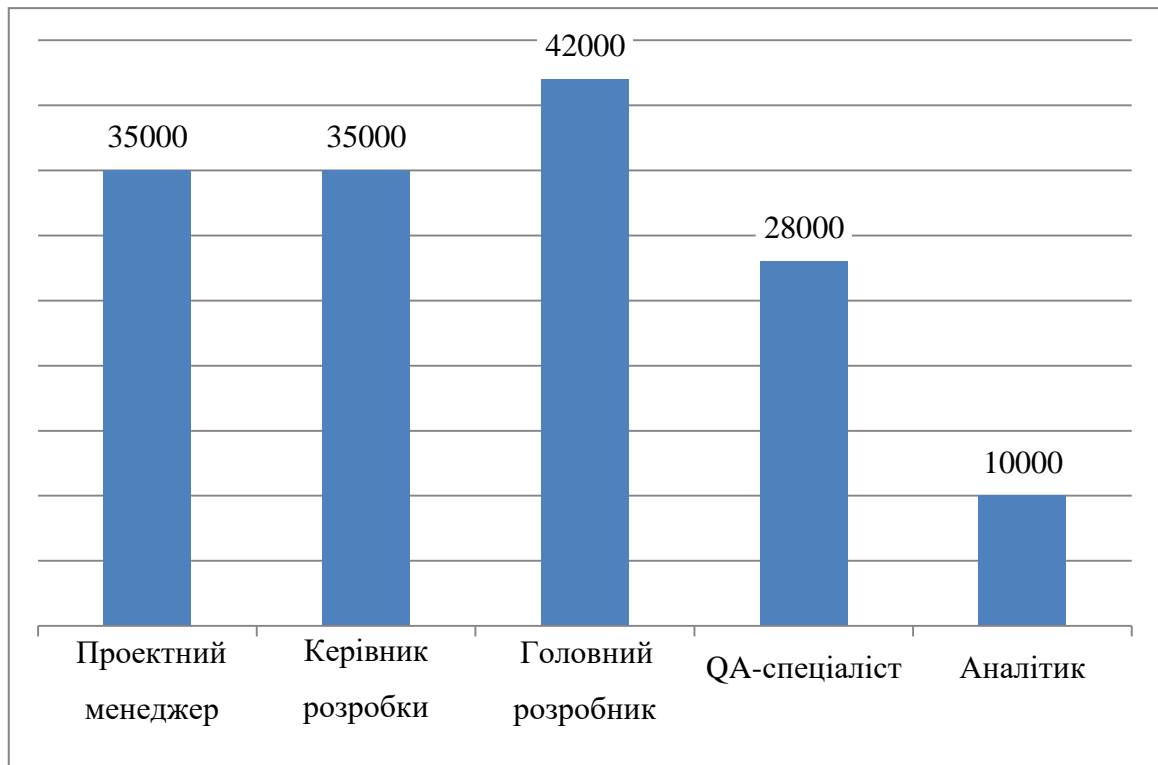


Рис. 3.8. Трудові затрати

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити, згідно розрахунків, трудові витрати складуть 150 000 USD.

Для даного проекту затрати в ході його реалізації можуть змінюватися, залежно від інфляції у країні та додаткових затрат, що можуть виникнути несподівано через розробу досить складної системи, що включає складні операції.

Цей проект має забезпечити інноваційних прорив серед селлерів та рекламодавців у сфері медійної реклами.

3.3. Економічна ефективність проекту удосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства

Ефективність проекту – категорія, яка відображає відповідність проекту цілям та інтересам його учасників.

Термін, протягом якого інвестор може відшкодувати початкові затрати, забезпечивши при цьому бажаний рівень доходності, називається терміном окупності інвестицій.

В пошуку інвестора відбудеться на щорічній конференції «IForum», презентувавши проект та заплановані вигоди від нього.

Проект має часові рамки – 5 років. Тож розраховуємо розмір грошових потоків за п'ять років, щоб оцінити окупність витрат.

Оцінка періоду окупності є різновидом розрахунку точки беззбитковості, тому що після закінчення строку окупності проект починає приносити вигоди. Але цей показник має один істотний недолік – він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки не враховує грошові потоки, які надходять після строку окупності, а також вартість капіталу проекту, тому, при використанні цього показника, перевага віддається короткостроковим проектам [35].

Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю «Витрати на виконання проекту» за 5 років та підведенню підсумок всього (див. табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Витрати на виконання проекту

Назва витрат	Роки					
	1	2	3	4	5	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Заробітна плата, дол.	216000	216000	216000	216000	216000	1080000
Відрахування, дол.	1200	1200	1200	1200	1200	6000

Матеріали та комплектуючі, дол.	3500	0	0	0	0	3500
Витрати на службові відрядження, дол.	1000	2700	3000	1500	2400	10600
Спец-устаткування для наукових (експер.) робіт, дол.	15000	0	0	0	0	15000
Витрати на роботи, що виконуються сторонніми організаціями, дол.	0	0	0	0	0	0
Інші витрати, тис.дол.	900	1700	500	2900	5000	11000
Накладні витрати, дол.	500	500	500	500	500	2500
Всього, дол.	238100	222100	222100	222100	222100	1128600

Джерело: складено автором

Витрати на виконання всього проекту бажано розподілити між етапами порівну. Розподіл за статтями кожного з етапів здійснюється з урахуванням того, що:

- «Витрати на оплату праці» - не більше 53% від загального обсягу витрат.
- «Відрахування на соціальне страхування» - не більше 36,4% від обсягу витрат на оплату праці.
- «Матеріали» – не більше 30% від вартості етапу.
- «Витрати на службові відрядження» – мають не перевищувати 10% від загального обсягу витрат за проектом. Відрядження заплановані в перший рік, для того, щоб переконатися у якості обладнання, що планується бути закупленим.
- «Витрати на роботи, які виконуються сторонніми організаціями та підприємствами» – не більше 40% від загального обсягу витрат за етапом. Зокрема, до цих робіт входить доставка обладнання.

- «Спецобладнання» – не більше 30% від вартості етапу
- «Інші витрати» – за цією статтею передбачаються витрати на інформаційні послуги Інтернет, ремонт оргтехніки, затвердження нормативно-технічної документації, експертні послуги, захист об'єктів інтелектуальної власності, видання друкованих праць за матеріалами роботи, що виконується, тощо.

- «Накладні витрати» – не більше 30% від витрат на оплату праці.

Якщо за окремими статтями витрати не передбачаються, то у відповідному стовпчику ставиться «–».

Таким чином, згідно проведених розрахунків, ми бачимо, що сукупні витрати на виконання проекту за перший рік складають 238100,00 дол. Оскільки орієнтовний термін окупності складає 5 років, то сукупні витрати за 5 років становитимуть 1128600,00 дол.

Планується, що інвестор відшкодує кошти на закупівлю обладнання (3,5 тис. дол.) та на спец-устаткування (15 тис. дол.), у той час як підприємство самостійно буде приймати на себе всі інші витрати, що пов'язані з даним проектом. Інвестора планується знайти на щорічній конференції «IForum», яка направлена саме на інновації в рекламній сфері, де також виступають працівники підприємства, а також відвідують захід за для підвищення знань у сфері. Так як для інвесторів важливий результат, варто розрахувати показники окупності та строки, за які це відбудеться.

Отже, частка інвестицій у загальномі обсязі витрат першого року становитиме 8,2 %, беручи до уваги 5 років окупності – 1,7%.

Далі слід розрахувати показники ефективності проекту відповідно до показників оцінювання проектів. (табл. 3.10.)

*Таблиця 3.10.***Розрахунок показників ефективності проекту**

Проаналізувавши попередню таблицю зробимо висновки:

- Чистий дисконтований дохід (NPV) > 0 і становить 750 237,68 дол. Це означає, що проект варто приймати.
- Індекс прибутковості (PI) > 1 і дорівнює 38,47, що свідчить про високу прибутковість проекту, і що його варто реалізовувати.
- Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій DROI = 37,47.
- Дисконтований термін окупності інвестицій 3,01 років або 3 роки.
- Коефіцієнт питомих витрат < 1 , тобто проект варто приймати і він буде ефективним.

Таким чином, всі показники показують, що проект буде вигідним.

При розробці схеми фінансування інвестиційного проекту розглядається п'ять основних її варіантів:

1) Повне внутрішнє самофінансування. Передбачає фінансування повністю за рахунок внутрішніх джерел – «фінансування без левериджа». Таке фінансування притаманне для першого етапу життєвого циклу підприємства або для реальних інвестиційних проектів.

2) Акціонування. Використовується для масштабних реальних інвестиційних проектів за галузевої або регіональної диверсифікації інвестиційної діяльності на основі відкритої підписки на акції створюваного підприємства.

3) Венчурне фінансування. Надання певної суми капіталу окремим підприємствам для реалізації інноваційних реальних проектів підвищеного ризику. В обмін на відповідну частку в статутному фонді або певний пакет акцій. Цей метод здійснюється за допомогою посередника – венчурної компанії.

4) Кредитне фінансування. Використовується для невеликих короткострокових інвестиційних проектів з високою нормою рентабельності інвестицій.

5) Змішане фінансування. Передбачає використання власного та

залученого капіталу.

Для реалізації даного проекту пропонується використати п'ятий вид фінансування, а саме – повне змішане фінансування, адже для впровадження такого масштабного проекту підприємство не має коштів. Компанія, що використовує тільки власний капітал, має найвищу фінансову стійкість, але обмежує темпи розвитку і не використовує фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. Це негативно впливає на інноваційний потенціал підприємства, та сковує можливості кадрового сегменту. Отже, для залучення інвестицій впровадженню декілька ефективних правил, що дозволять швидко залучити капітал, а саме:

- Головне – це розвиток. Для будь-якого бізнесу важливим є постійний курс на зростання і розширення асортименту. Коли інвестор бачить перспективи компанії і її прагнення зайняти свою нішу на ринку, він обов'язково прийме рішення про вкладення необхідної суми. Навіть в умовах гострої нестачі капіталу можна розвивати проект і робити все можливе для підтримки його працездатності.

- Цілеспрямованість на першому місці. Багато підприємців в спробах залучити інвестиції настирливо доводять інвестору всю перспективність проекту. Основна причина відмови – упертість і небажання зрозуміти причини негативного ставлення інвестора до перспективного на їх погляд проекту.

- Зацикленість на залученні капіталу від інвесторів. Якщо інвестор бачить, що підприємець не хоче ризикувати особистим капіталом, то він також не буде цього робити.

- Інвестиції – це не допомога від банкрутства. Пошук способів залучення капіталу заради порятунку компанії від розвалу – це безперспективний проект. Інвестору потрібна розвиваюча компанія, яка буде приносити прибуток.

– Документи на першому місці. Щоб залучити інвестиції в бізнес, на руках повинні бути всі необхідні папери. Інвестор повинен бачити бізнес «в цифрах».

Впровадження даного проекту показує неефективність існуючої системи управління інноваційним потенціалом. Слід задіяти всі необхідні ресурси, що має підприємство. На рис. 3.9. зображена оновлена схема з управління інноваційним потенціалом ТОВ «Адміксер ЮА».

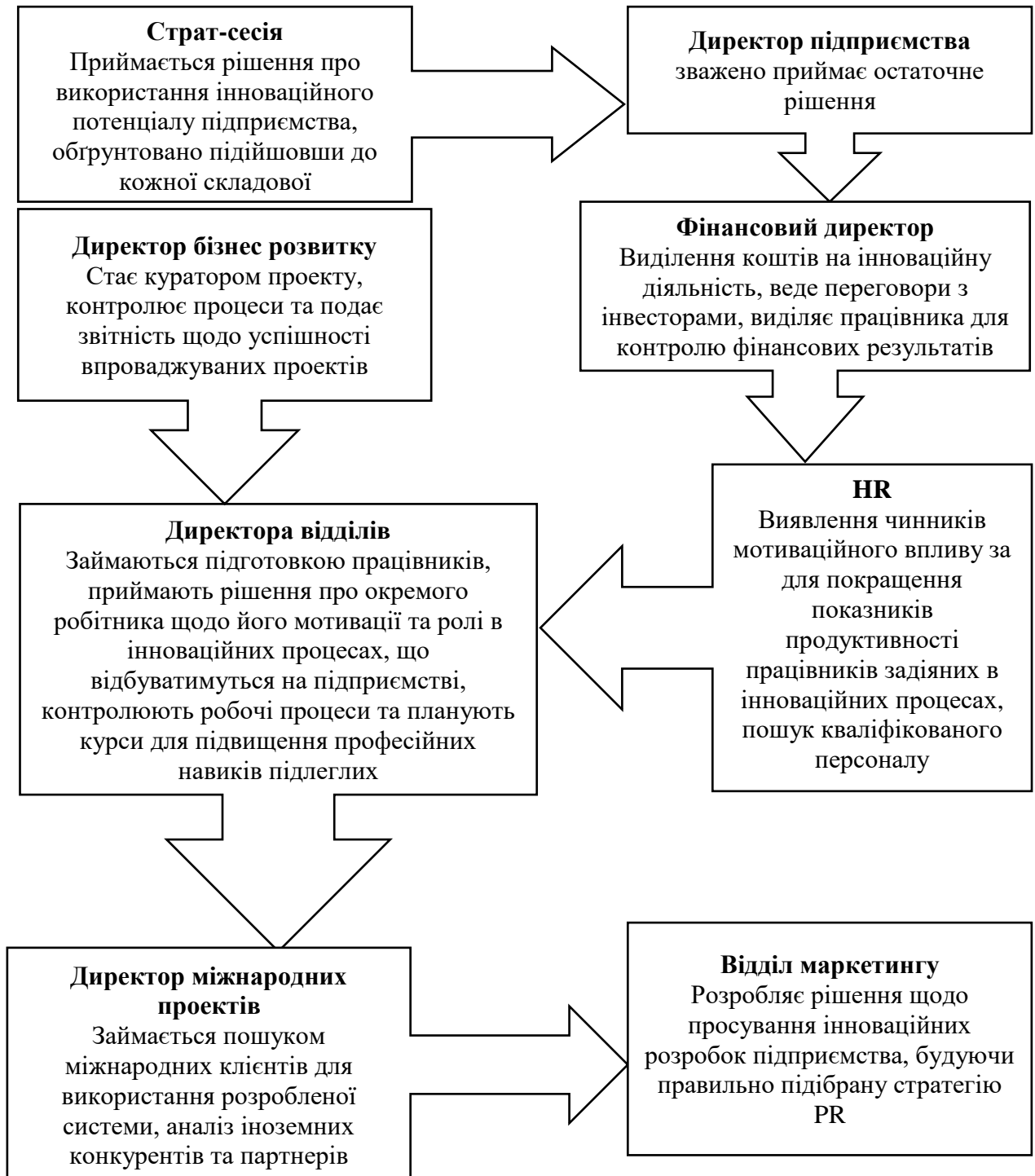


Рис.3.9. Схема управління інноваційним потенціалом ТОВ

«Адміксер ЮА»

Джерело: складено автором

Також важливим елементом успішності проекту є мотивація персоналу, адже саме він рушій прогресу. З огляду на запропонований проект важливо додати декілька правил з управління персоналом, що значною марою вплине на інноваційний потенціал підприємства. Основні заходи з мотивації співробітників:

- 1) Висока зарплата. Це основа всієї системи мотивації персоналу, і вона повинна бути дійсно високою.
- 2) Унікальний комфорт на робочому місці. Ергономічні покращення робочих мість, простір у приміщеннях, кімнати відпочитку та зручні робочі місця – це є невід’ємною частиною інноваційних покращень.
- 3) Головне — результат. Від співробітників очікується всього одна річ — результат, а досягати вони його можуть будь-яким зручним способом. Мотивація персоналу на підприємстві передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів як таких.
- 4) Твою роботу бачать всі. Мотивація співробітників зростає коли все відбувається відкрито. Тобто результати твоєї роботи бачить не тільки начальство, а й колеги. Такий підхід дозволяє надати відповідальності персоналу соціальну складову, яка, як показує практика, набагато більш дієва, ніж осуди «згори».
- 5) Дрібниці вирішують все. Для підтримки персоналу в хорошій формі в його розпорядженні є знижки до спортзалу, квитки на концерти на в кіно, квитки на конференції та інше.
- 6) Допомога. Керівництво повинно з розумінням ставитися до співробітників, особливо у наданні допомоги у непередбачуваних ситуаціях.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств система управління інноваційним потенціалом на базі розробленого проекту дасть змогу:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами/послугами та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів.

На практиці найбільш застосовуваними напрямками інноваційного розвитку є:

- 1) впровадження енергозберігаючих технологій та нетрадиційних видів енергоресурсів;
- 2) впровадження безвідходних та маловідходних технологій;
- 3) впровадження комплексних інформаційних технологій;
- 4) використання принципово нових матеріалів та ресурсів;
- 5) розробка і впровадження наукоємних технологій;
- 6) підготовка висококваліфікованих кадрів;
- 7) проведення якісних змін капіталу та фінансової структури підприємства;
- 8) впровадження нової організації праці та виробництва створення систем науково-технологічного, інформаційного, кадрового, маркетингового забезпечення інноваційного розвитку;
- 9) впровадження прогресивних систем управління.

Отже, проект є дохідним після першого року застосування. Від дасть можливості вийти на міжнародний ринок, що у свою чергу доводить його прогресивність та удосконалення управління інтелектуальним потенціалом.

Для компанії, що надає рекламні послуги важливо, щоб працівники перш за все були дуже кваліфіковані та теоретчно підковані. Це дасть змогу займатися підвищенням кваліфікації та залученням нових клієнтів.

Для технічного підрозділу це велике досягнення, адже такі розробки створюються на рівні Google та Facebook.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах розвитку інноваційний потенціал набуває все більшого значення в контексті забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства. Для того, щоб витримувати опір з боку опонентів, потрібно чітко розуміти у якому середовищу (економічному перш за все) ми знаходимося.

Створення ефективного методичного підходу до управління інноваційним потенціалом на підприємстві дозволить приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Саме управління інноваційним потенціалом є необхідним аспектом на шляху інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

За результатами дослідження місії та основних цілей підприємства, сильних та слабких сторін, загроз та можливостей була сформована інноваційна політика компанії. Виявлено, що для ефективного управління інноваційним потенціалом варто застосовувати синергетичний підхід.

Було проаналізовано і оцінено проект «TRADEDESK», що полягає у створенні нової системи для покращення конкурентоспроможності та виходу на міжнародний рівень.

Аналіз ефективності проекту дав такі результати:

- Чистий дисконтований дохід $NPV > 0$ і становить 750 237,68 дол.

Це означає, що проект варто приймати.

- Індекс прибутковості $PI > 1$ і дорівнює 38,47, що свідчить про високу прибутковість проекту, і що його варто реалізовувати.
- Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій $DROI=37,47$.
- Дисконтований термін окупності інвестицій 3,01 років або 3 роки.
- Коефіцієнт питомих витрат <1 , тобто проект варто приймати і він буде ефективним.

Таким чином, всі показники показують, що проект буде вигідним та поставить управління потенціалом на більш релевантний рівень. При впровадженні мотиваційних заходів, кадровий потенціал розвиватиметься стрімкими та якісними темпами.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств система управління інноваційним потенціалом на базі розробленого проекту дасть змогу:

- 1) забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами/послугами та запровадженням перспективних інновацій;
- 2) створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів у нових товарах чи послугах;
- 3) забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваційним потенціалом;
- 4) стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням інноваційних ресурсів.

Цей проект направлено перш за все на вирішення основних проблем розвитку інноваційного потенціалу та управління ним. Він дасть змогу розширити межі управлінської системи, що вийде на новий рівень.

ВИСНОВКИ

В глобальному сенсі поглиблення та закріплення теоретичних знань, набутих у процесі вивчення дисциплін фахового спрямування, набуття навичок виконання самостійного наукового дослідження, набуття особистісних та професійних компетенцій, пов'язаних з вирішенням прикладних проблем управління інноваційною діяльністю компанії, що займається наданням рекламних послуг було досліджено інноваційних потенціал підприємства «Адмуксер ЮА»

При виконанні данної дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» було використано сукупність загальнонаукових та специфічних наукових методів, досягнуто мети та вирішено наступні завдання:

- дослідження теоретико-методичних підходів до висчення інноваційного потенціалу та управління ним;
- надати оцінку рівня інноваційного потенціалу на підприємстві;
- здійснити аналіз управління інноваційним потенціалом на підприємстві ТОВ «Адміксер ЮА»;
- дослідити організаційно-економічний стан на підприємстві;
- виявити слібки сторони в управлінській системі інноваційним потенціалом;
- запропонувати проект, що має на меті удосконалити управлінську систему інноваційним потенціалом;
- здійснити економічну оцінку запропонованих заходів.

Отже, інноваційний потенціал - це сукупність наявних в країні інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні продукувати нові знання, та ефективний механізм комерціалізації останніх. Інноваційний потенціал - здатність до зміни, покращання, прогресу, це джерело розвитку. Доказом

цьому може слугувати таке явище, як дифузія інновацій. Так, застосування нового обладнання (яке є конкретним результатом інноваційного процесу, інновацією) веде до виготовлення нової продукції, яка в свою чергу, виходячи на ринок, є джерелом, фактором подальших змін. При цьому «ефект від тиражування інновацій зростає набагато скоріше самого тиражу». Тобто все те, що веде до інноваційного розвитку, має інноваційний потенціал. Він як би то стоїть на стику реальності, яка його характеризує, і майбутності, яка його визначає і в той самий час визначається їм.

Базою дослідження було ТОВ «Адміксер ЮА», що представляє собою мережу Admixer, яка об'єднує українські сайти з якісною аудиторією і високою рекламною ефективністю з метою проведення комерційних рекламних кампаній, націлених виключно на українську аудиторію. Вона працює з найефективнішими форматами банерів і популярними типами онлайн реклами. Численні настройки фокусування, зокрема, фокусування по тематичних пакетів, і можливість керування частотою контакту з користувачем, гарантують показ рекламних кампаній тільки цільовому сегменту аудиторії, і, отже, - збільшення ефективності кампаній.

Було розроблено і оцінено проект «TRADEDESK», що полягає у створенні нової системи для покращення конкурентоспроможності та виходу на міжнародний рівень.

Аналіз ефективності проекту дав такі результати:

– Чистий дисконтований дохід $NPV > 0$ і становить 750 237,68 дол.

Це означає, що проект варто приймати.

– Індекс прибутковості $PI > 1$ і дорівнює 38,47, що свідчить про високу прибутковість проекту, і що його варто реалізовувати.

– Дисконтований термін окупності інвестицій 3,01 років або 3 роки.

Аналіз ризиків виявив, наступну ситуацію: найбільшу ймовірність виникнення має ризик злиття секретної інформації (73%), далі йде ризик пов'язаний з продовженням часу реалізації продукції (58) та непередбачені витрати (32%). Але ці витрати не значні, в порівнянні з загальною картиною

ПОЗИТИВНИХ ЗМІН.

Також важливим елементом успішності проекту є мотивація персоналу, адже саме він рушій прогресу. З огляду на запропонований проект важливо додати декілька правил з управління персоналом, що значною марою вплине на інноваційний потенціал підприємства. Основні заходи з мотивації співробітників:

7) Висока зарплата. Це основа всієї системи мотивації персоналу, і вона повинна бути дійсно високою.

8) Унікальний комфорт на робочому місці. Ергономічні покращення робочих мість, простір у приміщеннях, кімнати відпочитку та зручні робочі місця – це є невід’ємною частиною інноваційних покращень.

9) Головне — результат. Від співробітників очікується всього одна річ — результат, а досягати вони його можуть будь-яким зручним способом. Мотивація персоналу на підприємстві передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів як таких.

10) Твою роботу бачать всі. Мотивація співробітників зростає коли все відбувається відкрито. Тобто результати твоєї роботи бачить не тільки начальство, а й колеги. Такий підхід дозволяє надати відповідальності персоналу соціальну складову, яка, як показує практика, набагато більш дієва, ніж осуди «згори».

11) Дрібниці вирішують все. Для підтримки персоналу в хорошій формі в його розпорядженні є знижки до спортзалу, квитки на концерти на в кіно, квитки на конференції та інше.

12) Допомога. Керівництво повинно з розумінням ставитися до співробітників, особливо у наданні допомоги у непередбачуваних ситуаціях.

Виявлені слабкі сторони у розвитку інноваційного потенціалу підприємства, недоліки у інноваційній політиці та представлені шляхи їх вирішення.

Загалом підприємство має величезний інноваційнх потенціал, за допомогою правильного управління ними результати діяльності будуть

кращими. Важливо те, що проект має на меті удосконалити управлінські механізми в компанії, вдосконалити структури управління складовими інноваційного потенціалу.

В проекті роботи досягнення залучення інвестицій, які потрібні в наш час, для отримання лідируючих позицій на ринку надання рекламних послуг в мережі інтернет.

Створенно ефективний підходу до управління інноваційним потенціалом на підприємстві, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в сфері управління на стратегічному рівні, знизити ризик інноваційної діяльності в результаті впровадження комплексної оцінки інноваційного потенціалу, підвищити ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Саме управління інноваційним потенціалом є необхідним аспектом на шляху інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яке вирішує вийти на новий рівень конкурентоздатності, що обумовлюється також повним циклом створення нового продукту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зянько В.В. Визначення інноваційного потенціалу на основі інтегральних порівняльних оцінок / В.В. Зянько, С.В. Крива // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – №3.
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник /С.М. Ілляшенко – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми:ВТД «Університетська книга», 2005. – 324 с.
3. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська.– К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
4. Онлайн бібліотека економіста – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/66/4915.html>
5. Стратегія економічного розвитку Європейського Союзу на період до 2020 року URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
6. Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013- 2014 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.02.13 за №187. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/187-2013-%D0%BF>
7. Верба В.А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В.А. Верба, І.В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – №3. – С. 22 - 31.
8. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, В.М. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семиноженко. – К.: Знання, 2002. – 336 с.
9. Новий курс: реформи в Україні. 2010-2015. Національна доповідь / за заг. ред. В.М.Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с.
10. Кузьминчук Н.В. Теоретичні основи формування сутності поняття «інноваційний розвиток» в контексті інтенсифікації інноваційних

процесів / Н.В. Кузьминчук, Т.М. Куценко //Механізм регулювання економіки. – 2009. – Т. 2, №4. – С. 167-176.

11. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями /Под ред. Б. З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010.

12. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 за № 40-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

13. Балабанов Т. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.

14. Савчук А.В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2010. - №36. – С. 114-118.

15. Мартюшева Л. Синтез механизмов управления инновационным развитием промышленности Украины: Монография /Калишенко В.– Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2009. – 168 с.

16. Верба В.А. Экономико-организационные аспекты промышленных инноваций / И.В. Новикова . – Х.:Бизнес-информ, 2003. – 168 с.

17. Федулова Л.И. Потенциал инновационного развития предприятия:Монография / Федулова Л.И.. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.

18. Кокурин Д. И. Разработка методики оценки инновационного потенциала предприятия// Вісник НТУ «ХПІ». – 2009. –№35. – С. 40 – 49.

19. Чабан В.Г. Оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства//. – 2011. – Вип. 1 (4). – URL: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/9_5_01.htm.

20. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Ф 32 Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2005. — 261 с.

21. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М.В. Чорна, С.В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2012.– 210 с.
22. Дашковська І.Б. Формування інноваційної стратегії підприємства на основі інноваційного потенціалу / І.Б. Дашковська, І.О. Ступак // Бізнес-Інформ. – 2011. – №11. –
23. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / оцінки инновационного потенциала предприятия / Д.Ю. Крамской // Вісник НТУ «ХПІ». – 2009. – №35. – С. 40 – 49.
24. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А.В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – №12. – С. 12 – 15.
25. Кузьменко С.М. Организационное развитие предприятия // ЭКО Всероссийский экономический журнал. – 2006. –02. URL: http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2006_02/Pirogov.htm
26. Шипуліна Ю.С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств / Ю.С. Шипуліна. – Суми: ТОВ ДД «Папірус», 2012. – 458 с.
27. Бондарчук М.К. Оценка эффективности инновационного развития предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2005.– 304 с. – ISBN 5-279-02994-7
28. Єжакова Н.В. Методичні підходи до управлінського обліку та аналізу ефективності інноваційної діяльності й інноваційної активності підприємств / Н.В. Єжакова // Економіка промисловості. – 2011. - №1. – С. 135 – 139.
29. Янченко З.Б. Оцінка достатності інноваційного потенціалу аграрних підприємств / З.Б. Янченко // Бізнес-Інформ. – 2013. - №6. – С. 196 - 201.
30. Амблер Т. Практичний маркетинг / Пер. с англ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Пітер, 1999. – 400 с.

31. Бирман Г., Шмидт С. Економічний аналіз інвестиційних проектів / Пер. с англ. Л.П. Белих. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
32. Богданов В. Управление проектами в Microsoft Project 2002. Учебный курс (+CD). – СПб.: Питер, 2003. – 840 с.: ил.
33. Грей К., Ларсон Э. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
34. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р. №1560-ХІІ.
35. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство. – М.: Дело и Сервис, 2002.
36. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управління проектами. Посібник. – М.: Высш. шк., 2001 – 875 с.
37. Методичні вказівки до проведення практичних занять по дисципліні «Інвестиційні дослідження в проектах» для студентів з управління проектами / В.В.Морозов. – К.: КРОК, 2003.
38. Мир управления проектами / Под ред. Х. Решке, Х. Шелле. Пер. с англ. – М.: Аланс, 1993. – 304 с.
39. Перерва П.Г. Развитие методов оценки эффективности использования инновационного потенциала ВУЗа / П.Г. Перерва, А.П. Косенко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – №4. – С. 178 – 187.
40. Крамской Д.Ю. Разработка методики предприятия: Монография / С.Н. Козьменко. – Сумы: Деловые перспективы, 2005. – 256 с.
41. Бланарь О. Використання матричних методів аналізу в оцінці інноваційного потенціалу підприємств / О. Бланарь // економічний аналіз. – 2009. – №4. – С. 167 - 171.
42. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – URL: http://vasilieva.a.narod.ru/ptpu/9_5_01.htm.

43. Управление проектами: Справочник для профессионалов / Губенко В.І., Колодько Т.Г. – М.: Высш. шк., 2001. – 875 с.
44. Лазарева Є.В. Оцінка інноваційного потенціалу малого підприємництва регіонів українського Причорномор'я / Є.В. Лазарева, А.І. Бутенко // Економіка: реалії часу. – 2012. – №3-4. – С. 191 – 196.
45. Шапиро В.Д. Project management. Управление проектами. Толковый англо-русский словарь-справочник. – М.: Высш. шк., 1999. – 379с.
46. Гриньова М. Оцінка стану інноваційного потенціалу підприємства URL: <http://eprints.ksame.kharkov.ua/4177/1/45-49.pdf>
47. Мірошник Р., Меренюк Л. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств URL: http://vlp.com.ua/files/29_18.pdf
48. Судакова О. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємств URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2009/Economics/17384.doc.htm
49. Трусова А. Підвищення інноваційного потенціалу підприємства URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/trusova/library/tez1.htm>
50. Хобта В., Комар Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства URL: http://dspace.nbu.gov.ua:8080/dspace/bitstream/123456789/2863/1/st_44_14.pdf
51. Воронкова В. Г. Теоретичні засади управління інноваційним процесом в Україні / В. Г. Воронкова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління», № 628. – 2008. – С. 417-423.
52. Загородній А.Г. Методичний підхід до виробу інноваційної стратегії підприємства / А.Г. Загородній, В.М. Чубай //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №6. – С.95.
53. Ганущак–Єфименко Л.М. Моделювання організації взаємодії процесу управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Ганущак–Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1. – С.90.

54. Яремко Л.А. «Нова економіка» та інноваційний розвиток / Л.А. Яремко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т.1. – С.25-30.
55. Міщенко С.П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці / С.П. Міщенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С.190-195.
56. Антоненко И.В. Типология и классификация инновационного потенциала экономической системы / И.В. Антоненко // Проблемы современной экономики. – 2010. – №2. – С.78.
57. Івасюк В.В. Оцінка рівня реалізації інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В.В. Івасюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип.20.8. – С.184-190.
58. Макаренко М.В. Оцінка інноваційного потенціалу як інструмент управління інноваційним розвитком регіону / М.В. Макаренко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.1. – С.62-71.
59. Чухрай Н.І. Моніторинг інноваційного потенціалу підприємств : Методичні рекомендації //за науковою редакцією Є.В. Крикавського, С.О. Маяковського. – Львів: Львівське обласне управління статистики Державного комітету статистики України України, 2003. – 48 с.
60. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н.С.Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С.169-177.
61. Admixer. Офіційний сайт підприємства. URL: <http://admixer.net>
62. Медійна. – URL: <http://mmr.ua/>
63. Костевко В. І. Методологічні питання оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства / В.І. Костевко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка. — 2011. — № 698. — С. 66—73.
64. Лященко О.В. Проблеми оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства / О.В. Лященко // Економічний вісник Донбасу. — № 2 (20). — 2010. — С. 176—180.

65. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент /Текст/: учебн. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб .: Питер, 2012. – 448 с.

